

***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 propiciar, 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 competencias 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 algunas limitaciones que se manifiestan en su desarrollo, las que inciden en los resultados socioeconómicos del territorio.

Esta investigación presenta un procedimiento metodológico para la elaboración de los perfiles de competencias 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 en correspondencia con el papel que desempeñan 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.

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 como un traje a la medida 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 que obligan a profundizar y buscar su soluciones.

En lo referido a los Consejos de Administración Municipal se observan determinados aspectos que limitan el diseño 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 de 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 problema 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 acciones capacitación en correspondencia con los perfiles de competencias de cuadros y reservas, 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 retos que impone el entorno actual; Sin embargo, es insuficientemente tratado en el contexto territorial, por lo que aporta experiencias en cómo conducirnos en tan controvertida temática.

Constituye un aporte metodológico de esta investigación, el diseño del procedimiento para la determinación de acciones de capacitación en correspondencia con los perfiles de competencias elaborados para los cuadros y reservas, en los Consejos de Administración Municipal, ajustado a las características específicas de los CAM, para promover procesos de capacitación que contribuyan a un 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 directivos, 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. El mismo en su conceptualización limita la capacitación a la instrucción al personal en el desempeño de su puesto de trabajo, lo 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.

Concepto que expresa un avance considerablemente con respecto al anterior, al concebir la capacitación como un proceso continuo, permanente basada en las necesidades particulares de la institución y que desempeña para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones futuras.

Otro grupo de autores, Aquino y otros, (1997), fertilizan el concepto al entenderlo como toda acción organizada y evaluable desarrollada en una organización para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

Estos autores agregan una dimensión de vital importancia del concepto por cuanto revelan el componente evaluativo de la capacitación como proceso encaminado a la ampliación de conocimiento en función de la mejora sistemática del desempeño de la organización.

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. . .”

Ibáñez (2000)La considerada por 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.”

Según las NC 3000: 2007 Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Analizando las definiciones anteriores podemos concluir que. Del análisis realizado es posible concluir que:

- La capacitación es un proceso.
- Parte 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.
- Es la vía para aumentar la capacidad de producir los resultados a que aspira la organización.
- 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.

- Es un proceso de cambio encaminado a lograr la eficiencia de las funciones que se desempeñan en el puesto de los capacitados y en la organización.

En sentido general la capacitación es un proceso sistemático, planificado que se basa en necesidades reales y perspectivas del individuo y de la organización tendiente a lograr un cambio, se apoya 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 lograr un desempeño superior.

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”, “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.

### **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.

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 fundamente 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.

La capacitación en las organizaciones, por tanto se concibe como un proceso 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.

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.

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.

Por su significativa importancia del proceso, desde la década del 90 La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas comienza su implementación, encontrándose actualmente en su cuarta versión, que comienza su ejecución desde julio de 2010. Es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, sirve como soporte para su ejercicio profesional, tiene como finalidad el aprendizaje, la actualización continua de sus conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Para lograr su efecto se deben tomar en cuenta los objetivos que se persiguen y los medios con que se cuenta, es muy importante lograr que se sientan motivados y sobre todo deben comprender el resultado de esta tarea y de lo que podrá obtener ya sea como cuadro o para su beneficio personal. Al describir sus principios y exigencias revela la necesidad de los perfiles competencias de los cuadros.

Para una mejor comprensión de estos aspectos, debe considerarse que la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. 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.

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.

En la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral el "conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus 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 para predecir el éxito.

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.

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

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

El 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.

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.

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.

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.

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 e investigaciones realizadas 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. 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.

Contempla con un nivel de análisis y flexibilidad que puede ser aplicado a cualquier organización con características similares. 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 la 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, organizado, serio, etc.

### **Descripción de pasos para la identificación de los perfiles de competencias.**

- I- Búsqueda de información con los miembros del CAM.
- II- Capacitación y realización de trabajos grupales con los directores y técnicos de cuadros.
- III- Diseño de instrumentos y análisis de resultados
- IV- Determinación de competencias para los cuadros de los CAM.
- V- Diseño de los perfiles.
- VI- Validación del procedimiento.

Por su importancia y correspondencia con el objetivo del presente trabajo se hace una descripción de los pasos IV y V.

#### IV- Determinación de competencias para los cuadros de los CAM.

Una vez realizado el trabajo de aplicación de instrumentos y procesado los resultados obtenidos, debe realizarse un trabajo de selección de las competencias que de forma general caractericen el desempeño de los cuadros, para ello debe elaborarse un instrumento que puede ser una encuesta o un test, donde se establezcan escalas de calificación que permitan determinar estas competencias, considerando o teniendo como punto de referencia la misión, la visión, las funciones y los resultados externos en el orden económico-social. De igual forma puede realizarse una clasificación que responda a competencias genéricas, competencias a partir de las funciones directivas u otras clasificaciones que se consideren por el investigador para plantear los resultados finales, siempre contextualizando las competencias en respuesta a las condiciones concretas de cada municipio. Debe considerarse que los resultados iniciales pueden ser amplios, es decir que el número de competencias listadas sea grande, en tal sentido ayudarán las escalas establecidas que pueden ser escalas numéricas, es decir del 1 al 5, donde el uno sea el valor mínimo, y el 5 el valor máximo, escalas desde poco importantes hasta muy importante u otras que el investigador considere necesario, para seleccionar las competencias que corresponden al desempeño de los cuadros del CAM. Así como utilizar métodos estadísticos que posibiliten la selección.

Es importante que estos instrumentos se apliquen por separado a los técnicos de cuadros, miembros del CAM, y a un grupo de especialistas o expertos, constituyendo estos últimos un grupo importante dado el conocimiento sobre el tema.

A continuación debe concretarse su manifestación como resultado de la capacitación, constituye esta parte del procedimiento la descripción de las forma de actuación por competencias, lo cual completaría y convertiría los resultados investigativos en una herramienta de trabajo en manos de la dirección del CAM y con ello se contribuirá a un mejor desempeño en el cumplimiento de sus resultados económicos sociales.

## V- Diseño de los perfiles.

### 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, así como la conformación, aprobación y funcionamiento del equipo de especialistas.

### 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 y términos y definiciones.

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, funciones generales y específicas del puesto.

Se realizará la descripción de la misión, las funciones del puesto, tanto general como específica, 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 del puesto, las cuales deben buscarse también utilizando las encuestas, entrevistas aplicadas a jefes, subordinados, directores de cuadros y los propios implicados.

### 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 de los conocimientos habilidades y características las cuales deben ser precisadas a través de encuestas y 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.

Para cerrar el procedimiento debe considerarse la clasificación de las competencias estableciendo la relación de las mismas con el proceso de capacitación, además de valorar las condiciones concretas del municipio y la manifestación de estas, culminando con la propuesta de acciones para la proyección y ejecución de un proceso de capacitación dirigido a la formación y desarrollo de dichas competencias y el diseño de los perfiles. Para ello pueden utilizarse: el trabajo en grupo, encuestas o entrevistas de acuerdo a las posibilidades reales y de mayor factibilidad para la obtención de la información y aplicar los mismos a los miembros del CAM.

A partir de los resultados obtenidos se proponen acciones, que se relacionan a continuación.

1. Realizar estudios objetivos de DNA, para lograr mayor efectividad en el entrenamiento de los cuadros directivos de los CAM.
2. Incluir, en la capacitación de los cuadros y reservas del CAM, temas de contenidos jurídicos, económicos, técnicas de dirección para lograr un enfoque integral en la capacitación, orientados al desarrollo de sus competencias.
3. Inculcar en los cuadros el método de la auto-preparación y vincularla a las actividades con las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información Computarizada)
4. Utilizar métodos que promuevan la participación de los cuadros, a través de ejercicios y casos basados en situaciones reales del funcionamiento del CAM.
5. Preparar en materia de competencias directivas a través de cursos, seminarios y talleres a los cuadros y reservas, así como a los técnicos de cuadros.
6. Desarrollar acciones metodológicas y de actualización con profesores para propiciar la preparación necesaria de los mismos en respuesta a las exigencias actuales.
7. Considerar los resultados de la evaluación periódica del desempeño para el diseño de acciones de capacitación, incluyéndolos como parte del currículo de formación profesional del cuadro evaluado.
8. Incluir en las actividades de capacitación elementos que permitan al cuadro y su reserva la oportunidad de demostrar sus conocimientos y habilidades para ocupar el cargo.

## **Conclusiones generales.**

1. El estudio gnoseológico realizado permitió 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 potenciarse el 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.  
Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo. La Habana
- 3 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
- 4 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 No.1, 1999.
- 5 Escandón A (2006): ¿Por qué capacitación? Disponible en <http://www.degerencia.com/>. Consultado junio 2007.
- 6 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/trabajos14/capacitacion-direccion/zip>.
- 7 Gómez D: La estrategia de superación de los cuadros y sus reservas. Una nueva alternativa para su instrumentación y control. Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- 8 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.

- 9 Martínez C. y otros (1997): Formación y desarrollo de profesores – entrenadores que capacitan dirigentes: experiencias y sugerencias para su perfeccionamiento. Temáticas Gerenciales Cubanas,
- 10 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.
- 11 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
- 12 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.
- 13 Partido Comunista de Cuba (1997): Resolución Económica V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana.
- 13 Partido Comunista de Cuba (2006): Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. La Habana octubre.
- 15 Patiño A. (2005) Capacitación: una joya sin precio. Disponible en <http://www.pnlnet.com/chasq/main.php3>.
- 16 Poder Popular Provincial Las Tunas: Informes sobre el balance de superación de cuadros en el territorio. Años 2001-2006.
- 17 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](mailto: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](mailto:emaranon@ult.edu.cu) Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.

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