

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA:

“Estructura y Procesos”. Dualidad Universal

MSc- Mercedes Julia González Sánchez
Profesora Auxiliar y Consultora Gerencial
Centro de Estudios de la Economía Cubana
Universidad de la Habana
E-mail: mgonzalez@uh.cu

Resumen:

Visualizar los sistemas con que cuenta una organización y sus interrelaciones nos permite enfocar de una manera más amplia la complejidad inherente a la administración eficiente y eficaz de sus recursos, se apreciarían los factores internos y externos de la organización como un todo integrado, y el lugar y las funciones de los subsistemas que la componen. Lo difícil de la organización como sistema, es que el conjunto de los conocimientos sobre ella, es también un sistema. Por ello, es necesario un enfoque multidisciplinario en la investigación del fenómeno organizativo.

Hoy por hoy se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista metodológico, en el desarrollo de este estudio se aporta para la sustentación de la integración de las EOD y sus PT de forma que la misma facilite establecer estrategias adecuadas para perfeccionar el accionar de las entidades y en esta se propone un conjunto de parámetros a medir, así como los instrumentos y técnicas recomendadas para su implementación.

Se trabaja como aspecto fundamental las vías de identificación de cada uno de los macro procesos, procesos y subprocesos que se suceden en las entidades y que servirán como base para diseñar la estructura deseada con el propósito de lograr organizaciones cubanas planas donde se integren todas las actividades, manteniendo la identidad corporativa de la organización o, al menos, de sus respectivas actividades básicas y cumplan la premisa de la integración del diseño de la Estructura Organizacional a partir de sus Procesos de Trabajo.

They summarize:

To visualize the systems with which it counts an organization and his interrelationships allows us to focus in a more wide way the complexity inherent in the efficient and effective administration of his resources, they would appreciate the internal and external factors of the organization as the quite integrated one, and the place and the functions of the subsystems that compose it. The difficult of the organization as system, is that the set of the knowledges on her, it is also a system. For it, a multidisciplinary approach is necessary

in the investigation of the organizational phenomenon, a multidisciplinary approach is necessary in the investigation of the organizational phenomenon

Today for today there is understood that to incorporate the process approach is a requirement, since it is the key to direct and to manage the organization as a chain of value orientated to the satisfaction of the client.

From the methodological point of view, in the development of this study it is contributed for the sustentation of the integration of the EOD and his PT so that the same one facilitates to establish strategies adapted to perfect to gesticulate of the entities and in this one proposes a set of parameters to measuring, as well as the instruments and technologies recommended for his implementation.

One works as fundamental aspect the routes of identification of each one of the macro processes, processes and subprocesses that happen in the entities and that will serve as base to design the structure wished with the intention of achieving Cuban flat organizations where all the activities join, supporting the corporate identity of the organization or, at least, of his respective basic activities and fulfill the premise of the integration of the design of the Structure Organizacional.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: *“Estructura y Procesos”*. Dualidad Universal

1.1. La Organización como sistema.

La visión de “la organización como sistema” la mayoría de los especialistas concuerdan en este punto: la organización es un sistema. Entre otros autores Idalberto Chiaviano¹ (1979) tempranamente suscribió que visualizar los sistemas con que cuenta una organización y sus interrelaciones nos permite enfocar de una manera más amplia la complejidad inherente a la administración eficiente y eficaz de sus recursos, se apreciarían los factores internos y externos de la organización como un todo integrado, y el lugar y las funciones de los subsistemas que la componen. *“los modelos de sistemas para el estudio de la sociedad, de la organización y del individuo vinieron a sustituir con enormes ventajas las concepciones organizacionales convencionales, en términos de procesos y funciones, de estructura de poder y autoridad y de lo difícil de la organización como sistema, es que el conjunto de los conocimientos sobre ella, es también un sistema. Por ello, es necesario un enfoque multidisciplinario en la investigación del fenómeno organizativo.*

Habiendo estudiado y profundizado en todos estos conceptos en tareas de investigación, fueron adaptados en intervenciones de consultoría por diversos grupos especialistas del Centro de Estudios de la Economía Cubana y otros Centros o expertos cubanos. Uno de los profesionales destacado en este campo por sistematizar estas experiencias fue el Dr. Laredo González², quien resumió con estas experiencias que: *“Se entiende por sistema al conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que desarrollan una acción en la que se transforman para alcanzar un objetivo determinado, en constante interacción con el entorno que lo rodea, y en un periodo de tiempo dado”*³.

Cuando se estudia la organización como sistema, es una regularidad que se cite que: tienen carácter relativo (los sistemas existen dentro de sistemas); son abiertos

¹ Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. Brasil. 1979.

² Profesor Titular y Consultor Gerencial del CEEC

³ González L. “Gestión de Procesos” Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH, 2006.

(intercambian con su medio ambiente o entorno); dependen de su estructura (la forma en que se disponen o interactúan sus elementos componentes); reflejan la dinámica de la organización (coordinación, toma de decisiones, ciclo de vida general); y son más que la suma de sub-sistemas (técnico-productivo, relaciones sociales, integración de personas).

En la literatura especializada en el tema no existe una conceptualización globalmente aceptada que defina que es una organización, pues depende de los elementos vitales para el funcionamiento de la misma que el autor considere resaltar. Ejemplo:

- ❖ *“la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”⁴.*
- ❖ *“sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”⁵.*
- ❖ *“entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas. Trabajan en ellas durante cierto tiempo, diariamente y después vuelven a casa. Las organizaciones existen en los fines de semana y durante las vacaciones”⁶.*

La sociedad cuenta con organizaciones de todo tipo que van desde las más simples o pequeñas hasta las más complejas. No importa cuál sea el tipo de organización -industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc.- todas en su conjunto ejercen un impacto sobre la vida de los individuos y el entorno que la rodea; y viceversa.

Es fundamental la influencia que las organizaciones ejercen sobre la vida de las personas que en ellas trabajan -la manera como las personas viven, se alimentan, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones- y viceversa, pues las

⁴Chester I, Barnard. “As Funções do Executivo”. Atlas.Sao Pablo. Brasil. 1971.

⁵ Dr. Gutierrez, Orlando. “La organización: un enfoque marxista necesario”. Escuela Superior del PCC. La Habana. 1994.

⁶Perrow, Chartistes. “Analise Organizacional: Um Enfoque Sociológico”. Atlas. Sao Pablo. Brasil. 1972.

organizaciones también están influidas por la manera de actuar, pensar y sentir de las personas que en ellas laboran.

Dicho entretejido de relaciones solo es posible de entender si se observa el funcionamiento de la organización como un sistema.

En la actualidad se suele clasificar a las organizaciones –sea cual sea la actividad a la que se dediquen- como sistemas abiertos por su semejanzas a los organismos biológico. Pero la idea no es tan novedosa como parece, el concepto de sistema abierto tiene su origen en la Biología, donde el estudio de los seres vivos, su dependencia y adaptabilidad al entorno que lo rodea; atrajo rápidamente a otras disciplinas científicas incluyendo a la Administración.

Douglas McGregor en 1974⁷ presentaba las características de una organización como:

- ❖ *Una Organización industrial es un sistema abierto. Él engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad.*
- ❖ *Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor.*
- ❖ *Existen ouputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.*
- ❖ *Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización los individuos son sistemas abiertos.*
- ❖ *Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve.*
- ❖ *La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él.*
- ❖ *Es dinámico, en el sentido de que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y con el sistema ambiental mayor.*

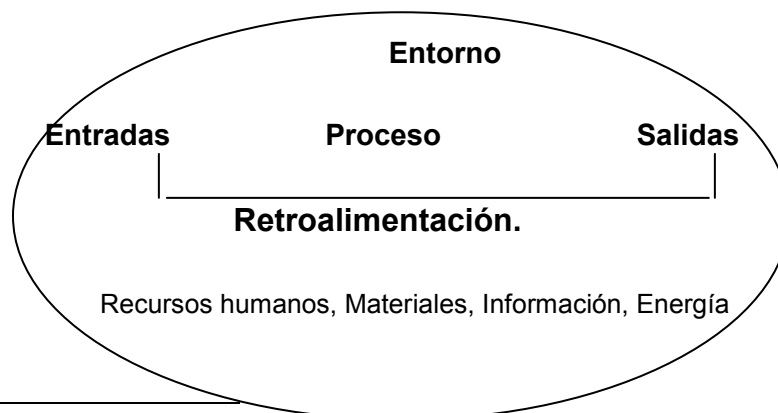
⁷McGrear, Douglas M. "Characteristics of and Organization". Nueva York. 1974.

- ❖ *Finalmente una organización industrial es un sistema sociotécnico. Ella no es solamente un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos.*
- ❖ *El sistema consiste en la organización de personas, que comprende varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, ellas son una propiedad intrínseca.*
- ❖ *El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determina los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema”.*

Podemos resumir por sistema *al conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que desarrollan una acción en la que se transforman para alcanzar un objetivo determinado, en constante interacción con el entorno que lo rodea, y en un periodo de tiempo dado.*

En la actualidad se suele clasificar a las organizaciones, sea cual sea la actividad a la que se dediquen, como “sistemas abiertos”⁸. Es así que se aprecia el desarrollo de una organización desde su creación, con la integración de elementos humanísticos y tecnológicos, pasando por diversos procesos de transformación que permitirán su crecimiento, siempre en constante interacción con el entorno que lo rodea. La figura1 esquematiza un modelo simple de sistema abierto.

Fig.1.: Modelo genérico de Sistema Abierto.



⁸ En analogía al ciclo de la vida de los organismos biológico. En esencia, un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro de un ambiente circundante.

Fuente: González L. "Gestión de Procesos" Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC, UH (2006).

El esquema anterior es clásico y tiene el objetivo de precisar 5 elementos reconocidos como los básicos que componen un sistema: *Entradas/Inputs*: elementos que importa el sistema; *Proceso*: mecanismo de transformación de entradas en salida; *Salida/Outputs*: elementos que exporta el sistema, resultado final y *Retroalimentación*: sistema de comunicación que relaciona la salida con la entrada. Todo ello se encuadra en un *Entorno/Medio Ambiente* y que es el espacio en que circula y alimenta al sistema de entrada y recibe los de salida.

Una organización puede ser pequeña o grande, simple o compleja, con una variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc., pero siempre requiere recursos (inputs) para el desarrollo de sus actividades y procesos. Dentro de esa gran variedad y complejidad, existen elementos comunes para todas las organizaciones: disponen de recursos materiales y humanos, se maneja información interna y aquella que es propulsada por el desarrollo exterior. La conceptualización de los tipos de recursos de que disponen las entidades se ha generalizado con las denominaciones de "recursos tangibles e Intangibles".

Son "recursos tangibles" los que utiliza la organización y conforman su espacio y soporte material (recursos materiales, humanos y financieros). Su impacto en la organización puede ser medido mediante el análisis económico de los costos y registros de gastos en un período contable dado. Los "recursos intangibles" son los recursos que aportan los recursos humanos, como mezcla de las habilidades y conocimientos que poseen y se mantienen en desarrollo, lo que utiliza la organización para crear valor; son las capacidades que generan y añaden valor a la organización cuando los recursos humanos trabajan en grupo y tienen aptitud y compromiso con las tareas que desempeñan. Éstos no son cuantificables pero su impacto puede ser identificado siguiendo el análisis de los saltos en la serie de los resultados de la entidad.

A decir de las especialistas cubanas Cancio y Ojeda⁹ *“aún cuando en la literatura no existe un consenso en cuanto a cómo medir los recursos intangibles y su impacto en la organización, lo más aceptado sería analizar la evolución de los intangibles en el tiempo, es decir, saber si los mismos aumentan o disminuyen entre períodos de tiempo contables. Una vez analizada la importancia de los intangibles es necesario recordar que la mayoría de ellos suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento”*. A esto proponemos añadir que su búsqueda debe hacerse a partir del origen de los cambios.

Compartiendo el criterio de las autoras afirmamos que las empresas se soportan por la existencia de recursos tangibles e intangibles; y son útiles los análisis de la entidad con valoración episódica del cambio, o de ella con otras entidades, para sacar conclusiones sobre diferencias significativas entre los valores contable y económico-social que las distingan y respondan a si se necesitan cambios y reformulaciones para ser más efectivos, o se debe ampliar o renovar, lo que puede también desarrollarse con análisis estadísticos aplicando un modelo clásico de diseño experimental, modelos de regresión multinivel, o estudios longitudinales¹⁰ para conocer impacto por cambio o resultado en término de cambios de conocimientos, de conductas, de comportamiento, de actitudes, de prácticas, etc.

Sobre los dos tipos de recursos influyen los cambios que se están produciendo en el mundo, a cuenta del desarrollo científico técnico y su acelerada implementación, que exigen nuevas competencias -capacidades, conocimientos, actitudes y habilidades-, repercutiendo de manera significativa en el ámbito laboral. Atendiendo a lo anterior un elemento que -a criterio de la autora- requiere de atención para diseminar información útil es garantizar un adecuado funcionamiento de algo que es común a todas las organizaciones: la existencia de “vías de transmisión o interacciones” entre personas en el intercambio de comunicación o conocimientos. Una clasificación abarcadora (reelaborada), se emplea frecuentemente en cuatro niveles que salen fuera del marco de la empresa y nutren a la organización de ingredientes para su crecimiento. Así una evaluación de una organización atenderá como importante a las interacciones entre individuos; entre el individuo y la organización; entre la organización y otras organizaciones; y, entre la organización y su entorno.

⁹ Cancio M., y Ojeda, D., “Gestión del Conocimiento en Cuba: un acercamiento a dos Centros de I+D+I de la Universidad de La Habana”, La Habana, 2008.

¹⁰ Iglesias, M. y Mena, M. Compartiendo una experiencia. Taller sobre Evaluación de Impacto de Programas. Centro Centroamericano de Población. Costa Rica. 2004

El afán por tratar de definir, sistematizar o generalizar formas efectivas y apropiadas de organización, estructuración y Proceso de trabajo, con el objetivo de lograr de manera práctica los lineamientos trazados, dio origen a que se desarrollaran disímiles enfoques al entrar en las organizaciones, los cuales partían desde diferentes puntos de vistas.

Desde el punto de vista metodológico, en el desarrollo de este estudio se aporta para la sustentación de la integración de las EOD y sus PT de forma que la misma facilite establecer estrategias adecuadas para perfeccionar el accionar de las entidades y en esta se propone un conjunto de parámetros a medir, así como los instrumentos y técnicas recomendadas para su implementación.

Hoy por hoy se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

Se trabaja como aspecto fundamental las vías de identificación de cada uno de los macro procesos, procesos y subprocesos que se suceden en las entidades y que servirán como base para diseñar la estructura deseada con el propósito de lograr organizaciones cubanas planas donde se integren todas las actividades, manteniendo la identidad corporativa de la organización o, al menos, de sus respectivas actividades básicas y cumplan la premisa de la integración del diseño de la Estructura Organizacional a partir de sus Procesos de Trabajo.

Desde el punto de vista teórico la relevancia fundamental es la sistematización conceptual que se realiza de las estructuras y los procesos, mediante la perspectiva de integrar ambas variables en la organización. Las Estructura Organizativa de Dirección (EOD) piramidales clásicas (identificadas como conjunto de cuadros y líneas con un enfoque funcional), basadas fundamentalmente en el poder jerárquico, han predominado como forma de dirigir en las organizaciones cubanas, a pesar de que las políticas trazan las pautas para la socialización de las decisiones. No obstante se vienen cediendo espacio al enfoque de proceso, pero se pretende contribuir a acelerar este al incorporar modificaciones en esta estrecha concepción de la forma de dirigir, de ahí lo necesario que

resulta diseñar la EOD a través de el enfoque de Procesos de Trabajo (PT), lo que nos ayuda a ver la organización como un sistema.

Se construye una definición sobre el funcionamiento de las estructuras organizativas de dirección, como un proceso estratégico y de apoyo de las organizaciones, lo cual enriquece las concepciones precedentes. Se modela este proceso y se realiza una estructuración representativa sobre los componentes de cada etapa del funcionamiento. Esta distinción aporta otra perspectiva en el conocimiento sobre el tema tratado.

Desde el punto de vista práctico se demuestra que dicho cambio es ante todo una manera diferente de enfrentar el diseño organizacional de forma que aparezcan en primer plano los procesos que se ejecuta por la organización y en consecuencia que todos los sistemas, métodos y procedimientos respondan a ello.

Siendo la organización un sistema, si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero con insuficiente adherencia al futuro de la organización.

1.2.- Los Procesos de Trabajo (PT) y las Estructura Organizativa de Dirección (EOD).

El concepto de “proceso” fue graficado en la Figura 1 cuando se presentaba a la organización como un sistema abierto. Siendo desarrollado el término en las primeras cuatro décadas del siglo XX en los Estados Unidos se convirtió en un estándar dentro de sus industrias. El pionero en el control de procesos fue un prominente estadístico norteamericano Walter Stewart, quien en 1924 creó el gráfico de control donde se establecía los principios esenciales del seguimiento en una línea de producción.

En la actualidad, la “gestión por procesos” es uno de esos importantes conocimientos que, convertidos en instrumentos, gana más espacio en el contexto organizacional. En el enfoque se distinguen aquellas organizaciones que se destacan en cuanto a la eficiencia y la eficacia, estratégica y operacionalmente.

Resulta indudable que esas invierten buena parte de su tiempo en buscar las formas de gestión que le permita simultáneamente consolidar sus avances para ofrecer buenos productos y servicios y la necesidad de rediseñar sus sistemas y procesos para producir las transformaciones internas necesarias que permitan respuestas más efectivas a los “cuello de botella” inevitables y a los cambios del entorno.

En la ISO 9000-2005 se define proceso como *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”*¹¹ y según González L. (2006), los procesos *“pueden verse como concreciones sistémicas, en el sentido de que son y muestran secuencias lineales o no lineales de zonas del sistema, facilitando la interacción con ese sistema o, si es posible, su conducción y análisis”....“es el conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.), actividades (productivas de servicios, de dirección, etc.) e información -que constituyen su entrada-, que son transformados – según objetivos previamente deliberados-, en una interrelación de secuencia ..., de fases e interfaces, para obtener como salida recursos, actividades e información transformada. Además, los procesos deben contar con una adecuada retroalimentación que conecten mediante información el final del proceso con el inicio del mismo”*¹².

Centrarse en los procesos según H. James Harrington¹³ *“equivale a centrarse en el cliente, externo e interno, cuestión ésta hoy convertida en aspiración por todos los empresarios. La perspectiva horizontal evidencia las relaciones internas cliente-proveedor que ocurren a lo largo del proceso durante la transformación de sus entradas en salidas. Pero además, el diseño de los puestos de trabajo según los procesos en que interviene, es la vía lógica para obtener masivamente el sentido de pertenencia, al saber cada quién, con claridad, el lugar que ocupa en el flujo del proceso y en la empresa, y explicarse los objetivos y resultados finales de su trabajo y de la empresa”*. La descripción de Harrington resulta más completa que las anteriores pues precisa que en el proceso como línea, las relaciones dentro de la empresa deben verse como entre proveedores y clientes.

Para un buen uso y entendimiento de los procesos, es conveniente que los mismos estén debidamente nominalizados, argumentados, formalizados en diagramas,

¹¹ ISO 9000-2005. “Sistema de Gestión de Calidad – Fundamento y Vocabulario”.

¹² González, L. “Gestión de Procesos”. Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. (2006).

¹³ Harrington , H. J. Administración total del mejoramiento continuo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.1996.

procedimientos, documentos, y fichas, y establecida su forma de medición y control mediante apropiados indicadores y métodos. Algunos autores presentan denominaciones de clasificación (supra-proceso: es útil para identificar aquellos que agrupan varios procesos, subproceso: es útil para designar a procesos que son componentes relativamente simples de otro; tras-departamentales), o categorías (estratégicos: aquellos es útil para identificar aquellos que agrupan varios procesos. vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, representativos de las funciones de la dirección, operativos: aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio (objeto social), de apoyo: aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones y externo: aquellos que, por distintas razones, se contratan a una entidad externa), o por prioridades (prioritarios y secundarios) pero a la larga son solo tipificaciones.

Las formulaciones de los procesos de trabajo -de una manera simple o más completa-, pueden encontrarse en cualquier entidad desde que ésta abre sus puertas, pero cuando se trata de trabajar en ella para reestructurar, rediseñar o reconstruir, lo anterior se descubre como incompleto, y más allá como insuficiente para hoy y para mañana. La participación y la socialización con todos los involucrados será lo enriquecedor de todo el trabajo como herramienta eficaz para la mejora del desempeño, ello es nombrado por diferentes autores como “diseño participativo de procesos”, para lo que proponen pasos a seguir, iniciándose con un diagnóstico. Ya el inicio constituye una capacitación de los actores y en sí un avance porque se desarrolla una mejora de la comunicación, brinda adecuado tratamiento a la resistencia al cambio, crea el compromiso de que el resultado final depende de todos, ofrece mayor comprensión de la necesidad de requisitos de calidad y de la importancia de interactuar permanentemente con el entorno.

Es recomendado aplicar a cada proceso el conocido ciclo lógico PHVA = a las funciones de: (planificar, hacer, verificar, actuar) y revisarlo repitiéndolo luego de agregarlo en el conjunto de las actividades de la organización, a todos los niveles, ordenados por su jerarquía y relaciones, visto todo ello con sus objetivos, responsabilidades, características y relaciones. Ello proporciona a la dirección de la entidad una visión integrada de la organización y el soporte para planificar nuevas estrategias o políticas que sin lugar a dudas serán necesarias.

Las empresas para desarrollarse o incluso sobrevivir están obligadas a romper el viejo patrón para la realización de los negocios, los nuevos tiempos lo imponen: ▪El desempeño en el trabajo, no las jerarquías, determinan las estructuras. ▪Los cambios en el puesto de trabajo están provocando profundas modificaciones en las estructuras a todos los niveles de la empresa ▪El equipo de trabajo como unidad fundamental del rediseño gana cada vez más adeptos. ▪Pero el equipo es mucho más que un grupo de personas que trabajan juntas.

¿Cómo dar la espalda a la afirmación de que *“Estructura y Procesos es dualidad universal; es la forma y función”*¹⁴?, lo que el autor de la frase recrea como *“la relación danzante de dos centros virtuales de operación de cualquier sistema en cualquier nivel del universo, desde el átomo hasta cúmulos galácticos, el uno requiere del otro para existir, puesto que no existen procesos si no hay estructura, ni estructura sin procesos. Podemos imaginar el modelo Estructura-Procesos como dos entidades separadas pero unidas a través de lazos que conectan a ambas y que sirven para retroalimentar sus efectos y modificar su forma a través del tiempo”*.

También ha sido una práctica común tratar de mejorar una organización desde su estructura y no desde sus procesos de trabajo, cuando es este el que genera las pautas de posibilidades de accionar dentro de la organización. El enlace entre estructura y procesos tiene que responder en un mismo sentido compartido, con una “estrategia”, ancha vía que tiene un proceso y componentes, que debe incluir las acciones para dotar a los implicados en su diseño con las prácticas modernas que les permitan mejorar la competitividad y su posicionamiento. Es en resumen el engarce clave entre ellos. La “dirección estratégica” puede representarse y memorizarse como ecuación matemática, en la que no pueden faltar uno de sus términos, como suma de la Planificación estratégica + la Implementación de la estrategia + el Control estratégico. Que se exprese como suma no significa para nada que sea un proceso simple y mucho menos que sea cuestión de concebir en pocos días. Desde su origen -mediados del siglo XX-, la aplicación del concepto ha evolucionado con las turbulencias de

¹⁴Cornejo Álvarez, A., Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. 2004.

diferentes fuerzas que se han sucedido a lo largo del tiempo, desde que sus teóricos principales la enunciaron.¹⁵.

1.3.- Las nuevas tendencias Estructuras Organizativas de Dirección + Procesos de Trabajo.

Las tendencias actuales de organizar y dirigir a las empresas en el mundo, han cambiado sustancialmente estas han abandonado las clásicas formas anteriores de organización empresarial producto del desarrollo tecnológico alcanzado por la humanidad, que hacen que caduque con relativa facilidad la manera en que la empresa se relaciona con sus clientes, proveedores, aliados estratégicos y se enfrenta al entorno y a sus competidores.

Hoy día, las innovaciones gerenciales adquieren cada vez más relevancia como vector de la competitividad en las organizaciones. En la literatura especializada sobre el tema tanto nacional como internacional¹⁶ se aprecia un consenso acerca de la necesidad de que las organizaciones tienen que responder a las exigencias del entorno, que es lo que, a fin de cuentas, les da la razón de su existencia. Sin embargo, los entornos organizacionales en la actualidad, lejos de ser apacibles y estables, se caracterizan por un rasgo en común: la turbulencia. En ellos incide la multicausalidad de disímiles factores, no solo económicos, sino sociopolíticos, tecnológicos, ambientales y culturales. Los cambios son cada vez más intensos, frecuentes y multivariantes, por lo que los diseños estructurales en las organizaciones tienen que considerar distintas formas de accionar -donde primen la racionalidad, la flexibilidad y la orientación a sus procesos esenciales- para lograr el cumplimiento de sus objetivos¹⁷.

En la concepción de la autora se defiende la idea de que la integración estructura-proceso hace que el análisis realizado en la organización sea más poderoso, puesto que facilita el detectar los puntos de apalancamiento de las situaciones, inyectando a la situación Problemática creada, la energía necesaria para cambiar las estructuras o los procesos, según sea el caso. Ver a la organización desde su estructura organizativa de

¹⁵ Von Neumann y Morgenstern, La teoría de juego; Peter Drucker, The Practice of Management, 1954; Alfred Chandler, Strategy and Structure, 1962, y Kenneth Andrews

¹⁶ Rodríguez, F. O., Blanco H., y Valle, E. 2002; Luján, D y Machado, N. 2008; González Méndez, L. 2006; Gutiérrez Castillo, O. 2000; Mintzberg, H. 1998; Borrell 2007. Especialistas cubanos y extranjeros

¹⁷ González Sánchez, M., Presentación monográfica al mínimo de Economía Política. 2011.

dirección y sus procesos de trabajo permitirá un adecuado estudio de la complejidad organizacional y el ajuste a un diseño específico propio. La integración referenciada facilita que las empresas posean una estructura organizativa de dirección, que les permita en el presente y en el futuro realizar todos los cambios necesarios y adaptarse a las nuevas condiciones con el menor grado de traumatismo posible, tanto para las personas

Actualmente es algo más generalizada la comprensión de que incorporar el enfoque de proceso es un requerimiento, por ser ello la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

El enfoque predominante en los rediseños de estructuras es el de proceso, el que responde a las exigencias y necesidades del cliente, pero con una concepción amplia, que refleja posiciones no excluyentes. Así es posible encontrar una empresa que tenga una estructura con un enfoque eminentemente de proceso para la actividad de logística – producción - comercialización.

Las estructuras tienden a ser planas, sin muchos niveles intermedios, en ellas desaparecen los múltiples estratos o compartimentos estancos característicos de la concepción funcional, lo que se impulsa significativamente por las nuevas tecnologías de la información. El cambio es ante todo una manera diferente de enfrentar el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección de forma tal que aparezcan en primer plano los procesos que se ejecutan por la organización y en consecuencia que todos los sistemas, métodos y procedimientos respondan a ello, y presidido por la orientación hacia el cliente.

Al diseñar en organizaciones cubanas su Estructura Organizativa de Dirección (EOD) teniendo en cuenta sus Procesos de Trabajo (PT), se tiene presente que exista cohesión entre la forma en que se trabaja y la forma en que está concebida la misma. A la par se facilita una sistematización teórico conceptual a emplear. Se podrá involucrar la necesidad de construcción de estructuras, con los criterios sintetizados de la autora y los elementos planteados por otros autores sobre la base de diferentes perspectivas de investigación y aplicaciones prácticas.

La importancia de este estudio radica en que el tema tiene total actualidad y aporta al desarrollo empresarial, una vía adecuada para lograr un ordenamiento con eficiencia y canal de una nueva cultura, transcurriendo en el estudio con las respuestas a preguntas científicas tales como: ¿Cuáles son los elementos teórico conceptuales que fundamentan el diseño de estructura, mediante la integración de la gestión de sus procesos?; ¿Cómo diseñar una estructura teniendo en cuenta sus Procesos de Trabajo (PT)?; ¿Qué técnicas de recogida de información utilizar en el desarrollo de este diseño?.

La evolución del sistema empresarial cubano no ha estado al margen de estas tendencias, y hoy en día, en el perfeccionamiento empresarial, actual Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, se dirige a crear un nuevo sistema de dirección y gestión de nuestras empresas. Es preciso destacar que esta asunción se ha realizado con adecuaciones, teniendo en cuenta las características de nuestro sistema empresarial estatal socialista, sometido a un alto nivel de restricciones referentes a acceder a determinados mercados, relaciones con ciertos proveedores y a participar en esquemas financieros ventajosos, como consecuencias del carácter extraterritorial del bloqueo norteamericano, más allá de la recurrencia de crisis económicas, financieras y bancarias internacionales y por la inestabilidad de los mercados externos, en que se vive en el mundo de hoy.

Las tendencias comentadas no se obvian en los preceptos a tener en cuenta para la empresa cubana, pero la experiencia indica que aún es tarea pendiente el avanzar más velozmente y consistente. Los cambios considerados en esta etapa se norman por Decreto Ley 252 “Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”¹⁸. El control de los avances en todas las direcciones que se debe asumir en el proceso de perfeccionamiento, se realiza a través del Consejo de Ministro y se emiten otras rendiciones de cuentas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en reuniones de especialistas y en las comisiones de trabajo del Parlamento, y en otros escenarios se desarrollan debates de esos resultados¹⁹.

¹⁸ Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007.

¹⁹ Por ejemplo con la Asociación Nacional de Economista de Cuba, 4to. y 5to. Congresos.

Todo lo anterior, aunque muy sucintamente expresado en pocas formulaciones dejan expresión clara de los objetivos del país sobre cambios importantes. Entonces las estructuras piramidales clásicas con un enfoque funcional, basadas en el poder jerárquico que han predominado en la forma de dirigir, deben ceder espacio de forma acelerada al enfoque de proceso. Ello por supuesto no significa que desaparezca completamente la concepción funcional si el reforzamiento hacia proceso sucede es porque se ha enriquecido la cultura y el comportamiento organizacional de la entidad.

La sistematización de las experiencias en empresas y otras aplicaciones en diferentes organizaciones de otros sectores, es la fuente a partir de la cual se elaboran criterios y conceptualizaciones, la evaluación crítica de la literatura consultada, y el soporte de la efectividad de la integración en un diseño único de las bases de una EOD atendiendo a los PT.

Las vías que se emplean para obtener información y participación de todos los implicados que resultan efectivas, contribuyen no solo al estudio conceptual del funcionamiento de las EOD y sus PT, sino también a la capacitación del personal para su andar solos posteriormente y ampliarles la visión sobre cómo perfeccionar su accionar. Son lecciones aprendidas por los actores de estos procesos la importancia de concebir a la organización como un sistema; respondiendo a las exigencias de la actualidad y de su entorno; ver las formas participativas como a lograr diseños y evaluaciones; el enfoque de procesos como requerimiento; las claves para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada al continuo desarrollo interno, a su adaptación a los cambios y con preparación para enfrentar los riesgos.

Revisión Bibliográfica.

1. Blanco, Humberto. Material de Apoyo. Maestría en Procesos Gerenciales. CEEC. 2010.
- 2.
3. Carballal, Esperanza. La estructuración de la organización. Editorial ENSPES. 2006.
4. Carballal, Esperanza. Las Estructuras Colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana. 2011.
5. Castro Ruz, Raúl. Informe Central al VI Congreso del PCC. Abril 2011.
6. Colectivo de autores. Gerencia. Los desafíos del siglo XXI. Editorial Félix Varela. La Habana 2004.
7. Colectivo de autores; Gerencia. Enfoque a las oportunidades. Editorial Félix Varela. La Habana 2005.
8. Colectivo de autores. Psicología del trabajo y Gestión de los RR.HH. Edición Gestión 2000. S.A. Barcelona 1997.
9. Colectivo de Autores. Consultoría Gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. 2da. Edición. CEEC-UH. Edit. Félix Varela. La Habana. 2001.
10. Consejo de Estado. Decreto Ley 252/07 Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
11. Cornejo Álvarez, Alfonso. Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. 2004.
12. Drucker, Peter. Administrando en una época de grandes cambios. Edición Cargraphics S.A. 1998
13. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo II, Sistema de Organización General. La Habana. 2011.

14. Frech Wentew, L. Administración de personal. Editorial Limusa. S.A. de C.B. México. Pág 54. 1993.
15. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007.
16. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2001. Ministerio de Justicia. Págs. 39 a 50.
17. González, Laredo. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
18. González, Laredo. La Perspectiva Gerencial del Enfoque por Procesos. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
19. González, Laredo. El Enfoque de Procesos en el diseño de Estructuras de Dirección". Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. CEEC. La Habana. 2000.
20. González, Mercedes y Cancio, Mariuska. Los Procesos de Trabajo. Enfoque predominante en los Rediseños de Estructuras. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Cuba. 2011.
21. González, Mercedes. Compilaciones sobre Estructura Organizacional. Material de apoyo a la Maestría de procesos gerenciales del CEEC. Ciudad de la Habana. 2009.
22. González Sánchez, Mercedes. Protocolo presentado al Consejo Científico del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). La Habana. 2011.
23. González Sánchez, M. Presentación monográfica al mínimo de Economía Política. 2011.
24. Gutiérrez, Orlando. La empresa: objeto del perfeccionamiento empresarial. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. Editorial Félix Varela. CEEC. La Habana. 2000.
25. Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1996.

26. Lujan, D. y Machado, N. Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Folletos Gerenciales. Año XII No. 3. Ciudad de la Habana. Marzo. 2008.
27. Mintzberg, H. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Argentina. 1989.
28. Mintzberg, H. Estructuración de las organizaciones. Edición MES. 1998.
29. NC ISO 9000-2005 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.
30. Nogueira, D; Medina, A y Nogueira, C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
31. Ostroff, F. y Smith, D. La organización horizontal. Harvard Deusto Business. 1992.
32. Peppard, J. y Rowland, P. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Hall hispanoamericana S.A. México. Pág. 8. 1996.
33. Pérez Villanueva, O. E., Estrategia económica. Medio siglo de socialismo. En "50 años de desarrollo económico y social de Cuba". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Pág. 2. 2010..
34. Portuondo, Ángel Luis. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. La Habana. 1997.
35. Ramírez García, J.R. La calidad en la práctica de empresas cubanas. Gerencia: una visión de consultores. Pág. 46. 2004
36. Ramírez García, J.R. La gestión por procesos como enfoque gerencial en entidades cubanas seleccionadas. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba. 2011.
37. Ramírez García, J.R y González Sánchez, M. El diseño de procesos: algunas experiencias. Boletín Electrónico III. CEEC. 2005.
38. Ramírez, J.R. "Gestión por Procesos". Maestría en Procesos Gerenciales. 2009..
39. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. 1994.

40. Rodríguez, Fermín; Blanco, Humberto y Valle, Eduardo. El enfoque de procesos. Una herramienta para el rediseño y mejoramiento de la empresa. Gerencia del propósito a la acción. Editorial Félix Varela. Habana. 2002.
41. Rodríguez González, F. y Alemañy Ramos, S., Enfoque, Dirección y Planificación estratégicos. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior. Septiembre 1998
42. Salazar, A y Maggiorani, R. Estructuras Organizativas y tipos de organigramas. 2003.
43. Stoner, James. Administración. 5ta. Edición. Editorial MES. 1998.
44. Von Neumann y Morgenstern, La teoría del juego; Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954; Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, 1962, y Kenneth Andrews
45. www.monografias.com Blanco, Mercedes y otros, Planificación y estrategia 2010.
46. www.frrg.utn.edu.ar Estructuras Organizativas. Consultado entre 2005 - 2008
47. www.madrimasd.org/revista/revista11/tribuna/tribunas1. 2006.

LA AUTOEVALUACIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO VÍA DE MEJORA CONTINUA DE SU CALIDAD.

THE SELF-EVALUATION OF THE CENTER OF STUDIES IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A WAY OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE QUALITY

Autores:

Dra.C Lourdes Tabares Neyra, lourdes@ceap.uh.cu, Directora CEAP,UH, Profesora Titular.

Dra.C Noris Tamayo Pineda, noris@ceap.uh.cu, CEAP, UH, Profesora Auxiliar.

Dr.C. Roberto de Armas Urquiza, roberto@rect.uh.cu, CEAP, UH, Profesor Titular.

Resumen

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones (SEA-I) ha constituido un mecanismo eficaz para el trabajo de perfeccionamiento y mejora de la calidad del Centro de Estudios de Administración Pública. Los procesos sistemáticos de revisión de las áreas de resultados claves y de autoevaluación utilizando las variables e indicadores del SEA-I han posibilitado la elaboración de planes de mejora que han conducido a un aumento en la calidad de los procesos en el CEAP. El trabajo muestra los principales resultados obtenidos, expresados como fortalezas y debilidades de cada una de las variables establecidas por el SEA-I, así como los principales problemas tomados en cuenta en el plan de mejora.

Palabras claves: calidad, evaluación, instituciones, administración pública.

Abstract

System of Assessment and Accreditation of Institutions (SEA-I) has been an effective mechanism for improving the quality of the Center for the Study of Public Administration. The systematic process of reviewing the key result areas and self-assessment using the variables and indicators of SEA-I have enabled the development of improvement plans that have led to an increase in the quality of the processes in the CEAP. The paper shows the main results obtained, expressed as strengths and weaknesses of each of the variables set by the SEA-I, and the main problems considered in the improvement plan.

Key words: quality, evaluation, institutions, public administration.

INTRODUCCIÓN

La calidad ha sido un concepto estructurador de la Educación en Cuba y por tanto, el fundamento sobre el cual se ha erigido el sistema de Educación Superior.

Una sociedad que se desarrolla sobre la base de un concepto martiano: “Ser cultos es el único modo de ser libres”, buscando elevar la calidad de vida de cada cubano en un país independiente, tiene que trazarse como meta permanente elevar también la calidad de la educación que declarada pública, libre y gratuita, es un derecho de todos. Es por ello que la calidad ha estado siempre en el centro del quehacer universitario en nuestro país.

Garantizar la calidad, elevarla, evaluarla y finalmente acreditarla, ha sido el verdadero hilo conductor del trabajo desarrollado en estos años por toda la comunidad universitaria del país.

DESARROLLO

El Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA).

Una mirada histórica a los sistemas de acreditación y evaluación de la educación superior en América Latina y el Caribe refleja la introducción del tema de la calidad en las propuestas de reforma de la educación superior que realizan varios países a partir de la década del 70 del siglo pasado.

Sin embargo, lo relacionado con la evaluación sólo entra en la agenda de las naciones a mediados de los años 90, como consecuencia de dos fenómenos complementarios: por una parte, el incremento de la demanda por educación superior, y por otra, el desarrollo de un sector privado de corte empresarial.

En Cuba, lo referente a la calidad en la educación superior comienza a abordarse desde finales de la década del 70, vinculado a la política del Estado tendente a conformar un sistema sólido de Educación Superior que garantizara la universidad de excelencia¹.

Ahora bien, en la década de los años noventa surge con relativa fuerza en América Latina y en el propio Caribe el tema de la acreditación, como una consecuencia de la centralidad que ha adquirido la educación superior en el marco de lo que solemos llamar la era del conocimiento, o la era de la información y su papel como componente esencial del desarrollo de cada país.

¹ Siguiendo el concepto martiano sobre el cual se cataloga a la universidad como “brillante, útil, de acuerdo con los tiempos, estado y aspiraciones” de una sociedad lo cual definitivamente engloba una visión estructuradora: la universalización del conocimiento, pero garantizando también la universalización de la calidad.

Tal como se entiende, la acreditación es un proceso mediante el cual se reconoce o certifica la calidad de los programas o de una institución dada. Supone la evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador e incluye una autoevaluación propia, así como una evaluación por un equipo de evaluadores externos y se basa en un conjunto de principios, relativamente básicos y homogéneos, aunque la diversidad de modelos es extensa.

En Cuba, por ejemplo, el propio desarrollo del sistema de evaluación institucional llevó a definir su orientación principal hacia la evaluación de los procesos sustantivos que se desarrollan en una universidad, mientras que se hacía necesario complementar el mismo con la evaluación de los programas. Más aún, la acreditación comienza con los programas de maestría al adquirir esta figura del postgrado un papel relevante en el sistema y aprobarse un número creciente de programas a partir del año 1990.

Finalmente, el análisis de la práctica internacional en materia de evaluación y acreditación, la experiencia cubana en la evaluación de instituciones, la necesaria inserción del país en el mundo académico que se caracteriza por una colaboración e intercambio permanente y creciente, la internacionalización como tendencia en la educación superior, llevaron también al surgimiento del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA)².

El SUPRA tuvo sus antecedentes además en la aplicación experimental desde 1996 de la Guía de Evaluación de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado para la Evaluación y Acreditación de Maestrías. Su objetivo primordial se enuncia en los términos siguientes: “contribuir a la mejora de la calidad de la educación superior en Cuba mediante la certificación al nivel nacional e internacional de programas e instituciones que cumplan requisitos de calidad establecidos”. Fue creado con la concepción de transferir la responsabilidad por la mejora de la calidad hacia las instituciones de educación superior, con énfasis en la autoevaluación y para fortalecer la cultura por la excelencia en todo el sistema³.

² Estúdiense Resolución Ministerial No. 150/99.

³ Junto a la aprobación del SUPRA en la mencionada Resolución, en su apartado tercero, quedó creada también la Junta de Acreditación Nacional (JAN) siendo dada a conocer la integración de la misma posteriormente mediante la Resolución Ministerial No. 100/2000. En enero del 2003, con la puesta en vigor de la Resolución Ministerial No.18/2003, se modificó y adecuó la composición de la Junta Acreditación Nacional con vistas a incrementar la institucionalización y el carácter externo de los procesos de evaluación y acreditación. Mediante la Resolución Ministerial 229/08 del 13 de diciembre del 2008 quedó aprobado finalmente el Reglamento de la Junta de Acreditación Nacional.

Se identifican en el Sistema dos focos de atención: la acreditación de programas (carreras, maestrías, doctorados) y la de instituciones. El SUPRA comprende los Sistemas de Evaluación y Acreditación de Carreras, de Maestrías, de Doctorados y de Instituciones. La concepción más general que sustentan los mismos es que la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación constituyen una unidad dialéctica y por ello, son procesos de un sistema integral que se reconoce como la gestión para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y de certificación pública de niveles de calidad: nacional e internacional⁴.

Con un alcance nacional, el SUPRA responde a las condiciones contextuales en que se desarrolla la educación superior cubana y las características homogéneas del modelo pedagógico, propiciadas por el Sistema Nacional de Educación Superior a través de los planes y programas de estudio. Esto ha posibilitado precisar los objetivos que se persiguen en la evaluación de la calidad de la educación superior, así como lograr la armonización en la identificación de los patrones de calidad y la estandarización de procedimientos para la actividad evaluativa.

La Autoevaluación del CEAP.

El CEAP es un Centro de estudios de la Universidad de La Habana que tiene como principal encargo social contribuir al perfeccionamiento de la Administración Pública Central y de los Gobiernos Locales, principalmente de la provincia de La Habana, desarrollando y coordinando acciones de carácter múltiple e interdisciplinarias enfocadas a la formación y capacitación de los cuadros, dirigentes, funcionarios y reservas de las instituciones públicas y locales, así como la realización de investigaciones, asesorías y servicios científico técnicos en este campo. Su gestión como centro de estudios se sustenta en pilares en torno a la Administración Pública que sirven de base y fundamento para su diseño y estrategias de proyección académica y científica.

Ya es sabido que la autoevaluación es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Para su realización en el CEAP se utilizaron las variables e indicadores establecidos por la Junta de Acreditación Nacional en el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones, que favorecieron a la detección, durante el proceso de las fortalezas y

⁴ Cada uno de los sistemas que comprende el SUPRA consta de tres documentos básicos: el Patrón de Calidad de Programas de Maestrías, Reglamento de Evaluación y la Guía de Evaluación.

debilidades que condujeron al Diseño de un Plan en función de mejorar la calidad y que señalamos *a posteriori*.

Como **VARIABLE No.1** denominada: CONTEXTO INSTITUCIONAL, se detectaron las siguientes **Fortalezas**:

- La visión del Centro adquiere gran actualidad, sobre todo, ante el llamado del Gobierno Central al perfeccionamiento de la Administración Pública teniendo en cuenta que somos el único Centro de este tipo en el país.
- La presencia en la Junta Nacional de Acreditación, en la Secretaría Ejecutiva y en el Comité Técnico Evaluador de Carreras por lo que nos mantenemos actualizados en los sistemas establecidos.
- El enfoque multi e interdisciplinario en el diseño de todas las actividades académicas lo que es posible por las relaciones de colaboración que mantiene con Facultades y Centros de la Universidad de La Habana, con otras entidades y universidades.
- El prestigio logrado en el CAP de La Habana permite que seamos un interlocutor efectivo entre la Universidad y este.
- Las relaciones de intercambio académico, científico y pedagógico que se tienen con las Universidades de Oviedo, Complutense, Castilla la Mancha y acciones con la UNAM y los Institutos de Administración Pública de Asturias y Cantabria.

Como **Debilidades** se identificó:

- Aunque el Centro tiene diseñada su estrategia, está pendiente de actualizar luego de 5 años teniendo en cuenta la redefinición de las funciones del MES en la preparación de cuadros.

Como **VARIABLE No.2** denominada: **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**, se detectaron las siguientes **Fortalezas**:

- La cultura organizacional del Centro que puede ser percibida por determinados valores como: Profesionalidad; Responsabilidad; Patriotismo; y Sencillez, y que contempla el desarrollo de los Recursos Humanos no solo docentes, sino también los no docentes.
- Contar con colaboradores, en su mayoría doctores, de diversas Facultades de la Universidad y de otras instituciones docentes relacionadas con la Administración Pública que permiten conformar un claustro multidisciplinario que equilibra el claustro propio.
- Tanto el Director como algunos miembros del claustro docente han ocupado otras responsabilidades en la Universidad, lo cual facilita el funcionamiento del Centro en cuanto a la coordinación de acciones a desarrollar con otras áreas universitarias.

Como **Debilidades**:

- El Centro tiene una plantilla aprobada muy reducida que no posibilita una adecuada pirámide de edades y de categorías docentes.
- Existen docentes con potencialidad para promover de categoría docente que no han concluido los procesos.
- No se tiene aún preparada la reserva de la directora.

En la **VARIABLE No. 3**, denominada: **FORMACIÓN DEL PROFESIONAL**, se identificaron las siguientes **Fortalezas**:

- Se cuenta con profesores preparados y adecuadamente formados en el trabajo político ideológico.
- El Centro participa en acciones de formación profesional en el pregrado tanto en docencia directiva en tres Facultades Contabilidad, Derecho y Comunicación Social y en la atención de dos estudiantes de la Facultad de Economía en su práctica profesional.
- Los componentes académico, laboral e investigativo se entrelazan en cuanto a la impartición de la docencia, la práctica y el ejercicio de las funciones diarias de los cursitas y los trabajos evaluativos, extraclases, proyectos de tesinas y tesinas o tesis que se realizan.
- La oferta de postgrado del Centro se han organizados, desarrollados y evaluados en función de las necesidades y solicitudes recibidas. Comprenden cursos aislados, diplomados y maestría. Así tenemos: Maestría en Administración Pública, Diplomado en Administración Pública, Diplomado en Economía y Derecho del Consumidor, Diplomado en Consumo, Protección al Consumidor y Medioambiente, Diplomado en Gestión Moderna de los Recursos Humanos, Diplomado en Gestión de Gobierno, Diplomado en Dirección Hospitalaria.
- La impartición de Diplomados a Cuadros de Estado y el Gobierno en las provincias La Habana y Artemisa, con resultados positivos en sus seis ediciones.
- La participación en otras maestrías y diplomados de diferentes entidades docentes dentro y fuera de la Universidad.
- En las acciones de formación profesional y capacitación a cuadros del sector público se potencian los trabajos de investigaciones sobre los problemas de la Administración Pública.
- La asesoría del CEAP al Gobierno de la Capital al frente del Grupo Asesor del Gobierno Provincial para la preparación de los cuadros y las reservas.

Como **Debilidades** sobresale:

- Incumplimiento en los plazos establecidos de las tesis de los maestrantes y diplomantes por la complejidad laboral de los mismos.

Identificada la **VARIABLE 4**, denominada: **INTERACCIÓN SOCIAL**, se aprecian las siguientes **Fortalezas**:

- La investigación científica del Centro está organizada de forma tal que tribute al perfeccionamiento de la gestión de gobierno a nivel local. La investigación de los estudiantes de la maestría en sus tesis finales se enfoca a la solución de problemas concretos de la organización donde laboran.
- Buena participación en eventos nacionales e internacionales destacándose LASA y Universidad 2013.
- El Centro contribuye decisivamente a potenciar el vínculo Gobierno – Universidad en función de la Sociedad. (Ejemplo de ello lo constituyen desde las actividades de formación hasta las asesorías al CAP y al MES y otros OACE en distintos aspectos de interés social).
- Los vínculos del CEAP con la Fundación Núñez Jiménez y el desarrollo de diferentes proyectos comunitarios de manera conjunta.
- El Centro desarrolla o participa en una serie de proyectos encaminados a dar respuesta a problemas principalmente de carácter local, entre los que se encuentran: Gobierno Electrónico, Ecured, Proyecto de Mediación entre las Empresas Estatales y la población, Proyectos de Desarrollo Local en los municipios de Plaza de la Revolución y el Cerro, respectivamente.
- Se participa en el proyecto de investigación acerca del establecimiento de la metodología para la medición del impacto de los procesos de acreditación a nivel nacional que desarrolla la JAN.
- Se coadyuva a la relación CUM-gobierno de la capital para la mejora de la calidad de las carreras que se desarrollan en esa modalidad con el desarrollo del concepto Universidad territorial en los municipios.

Como **Debilidades**:

- Las dificultades para encontrar información efectiva para poder lograr impacto en nuestra gestión a través del desarrollo de los proyectos.

La **VARIABLE 5**, identificada como: **INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS** reconoce como **Fortalezas**:

- El Centro gestiona un grupo de recursos materiales, financieros y de apoyo al proceso docente investigativo. El dispositivo administrativo cuenta con una contraparte docente que chequea todo el proceso.
- Para el proceso docente educativo el CEAP cuenta con una plantilla total de 20 cargos Del personal Docente 6 DrC. y 3 Máster.
- En la organización de diplomados, maestrías y otros, para el aseguramiento de los recursos humanos en los procesos docentes, en el Centro colaboran profesores y especialistas procedentes de las Facultades y Centros pertenecientes a la Universidad de La Habana, Centros Ramales, del Sistema de la Enseñanza Superior y de los Organismos de la Administración Central del Estado, disponiendo del empleo racional de personal de alto nivel docente educativo.
- El Centro cuenta con tecnologías informáticas suficientes para asegurar el proceso docente educativo. Asegura el acceso al correo e Internet al personal debidamente autorizado. Estas se trabajan bajo el régimen de control y seguridad establecido. Además se cuenta con un nodo provisto de los medios necesarios que permiten el enlace con el Centro de la UH.
- Se trabaja en proyectos de desarrollo de las TICs para elevar el nivel de explotación y utilización de la base técnica, enlazada con los consejos de administración provincial y municipal de La Habana.
- En cuanto al uso de los portadores energéticos se lleva un control de los mismos, mediante la organización de la explotación del transporte y el uso racional del combustible.
- Existe un administrador encargado de las gestiones administrativas y un técnico encargado de la compilación y registro de las operaciones económicas, los recursos humanos, materiales y financieros. Toda esta información se encuentra soportada sobre medios informáticos con la debida protección y compartimentación de su uso.
- Se han creado comisiones de trabajo que periódicamente evalúan el estado y veracidad de las operaciones económica, financieras y de recursos humanos, mediante el contra chequeo de la base primaria y las informaciones elevadas al nivel superior.
- El Centro cuenta con 617 medios básicos que garantizan suficientemente el proceso docente educativo, se explotan adecuadamente y están debidamente inventariados. En las auditorias y comprobaciones internas y externas los resultados han sido satisfactorios.

En cuanto a las **Debilidades**, señalamos:

- Se confrontan serios problemas en la disponibilidad de locales (aulas y otras áreas) para el aseguramiento del proceso docente educativo, al contar de una sola aula, lo que no permite desarrollar las actividades docentes en la cantidad que demandan las necesidades.
- Las condiciones de vida del trabajo y la docencia, no son las mejores por dificultades en la ventilación, al ser la instalación un local adaptado.
- Existen problemas constructivos en la instalación que demandan mantenimiento y reparación y otros recursos, que no se pueden solucionar totalmente.
- El Centro no cuenta con biblioteca sino de un gabinete metodológico. Se trabaja en crear el fondo de información digitalizada con el propósito que tanto el profesorado como los alumnos tengan acceso para la consulta de la información.

En cuanto a la **VARIABLE 6: IMPACTO SOCIAL Y PERTINENCIA**, identificamos como **Fortalezas** las siguientes:

- Existe satisfacción con la calidad del proceso docente educativo y con la repercusión de los conocimientos adquiridos en la calidad y el profesionalismo del trabajo diario a partir de una preparación mejor desde el punto de vista teórico y práctico
- La participación de los profesionales del territorio en los cursos, maestrías y diplomados impartidos es elevado por cuanto las estrategias y el diseño de implementación se construyen teniendo en cuenta las necesidades laborales de los diferentes profesionales o técnicos del territorio.
- El vínculo Universidad-Sociedad se verifica a través de la gestión del Centro toda vez que al profesionalizarse más los recursos humanos del territorio con los conocimientos adquiridos en los cursos impartidos pueden actuar de un modo más eficiente en su labor. Esta es una de las mayores fortalezas del trabajo del Centro, pues garantiza a la UH el vínculo directo con la Sociedad a través de sus órganos representativos por excelencia.
- La calidad del profesorado es buena y ello influye decisivamente en la calidad del graduado.
- La labor comunitaria que se desarrolla a través de la actividad extensionista que el Centro realiza permanentemente tiene un impacto social importante.
- El Centro cuenta con una imagen de profesionalidad, calidad de sus recursos humanos, docencia e investigación científica, tanto internacional, como nacional y territorial. Obtuvo en el quinquenio un Premio Universidad y el Premio de la Universidad y del MES al resultado más útil a la Educación Superior. Además, se le entregó un reconocimiento por parte del Gobierno de la Capital a los resultados de la investigación acerca del desarrollo e implantación de un gobierno electrónico, y el Premio del Rector en Investigaciones durante el año 2012.

CONCLUSIONES

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones ha sido una herramienta muy útil para elevar la calidad de los procesos sustantivos del CEAP. A partir de detectar las principales debilidades en cada una de las variables establecidas, el Centro ha sido capaz de establecer un plan de mejoras que está posibilitando una importante superación de las debilidades detectadas y una consolidación de sus fortalezas. Hoy podemos decir que el CEAP ha elevado la cultura por la calidad en todos sus miembros.

BIBLIOGRAFÍA

-Centro de Estudios de Administración Pública. Informe de autoevaluación de la Maestría en Administración Pública.

-**Horruitiner, P.** El problema de la calidad y el acceso a la Educación Superior. La experiencia cubana. Revista Pedagogía Universitaria. Vol IX, No.4, 2006.

-**Junta de Acreditación Nacional.** Memoria 2000-2010. La Habana, Cuba, ISBN 978-95916-1151-2

-**Junta de Acreditación Nacional.** Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones, (SEA-I). La Habana, Cuba, febrero 2010.

-Resolución Ministerial No. 150/99.

-Resolución Ministerial No. 100/2000.

- Resolución Ministerial No.18/2003.

- Resolución Ministerial 229/08 del 13 de diciembre del 2008 .

-Reglamento de la Junta de Acreditación Nacional del 2008.

***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.
- 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 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 Grimau, Edif. 10 Apto 7, Rpto. Velásquez, Las Tunas. e-mail: ebv@ult.edu.cu Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.

DATOS PERSONALES DE LA AUTORA:

Nombre y apellidos: Silvia F. García García.

Título universitario: Licenciada en Periodismo.

Categoría docente: Profesora Auxiliar.

Categoría Científica: Master en Consultoría Gerencial.

Centro de trabajo: Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

Correo electrónico: silvigar@ceec.uh.cu

Teléfono de localización: 832-9763 (casa).

“

LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: SU VÍNCULO CON EL FACTOR HUMANO”

MSc. Silvia García García.

Resumen:

Cada vez más se evidencia el decisivo rol de la innovación para el cambio así como el vínculo de la misma con las competencias que para su desarrollo requiere, por lo que el factor humano resulta decisivo para garantizar su ejecución.

El vínculo entre *innovación* y *factor humano*, elementos altamente interrelacionados, se hace más visible aún si se valoran a partir de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a saber: Formación y Desarrollo, Procesos Internos, Satisfacción del Cliente y Resultados Financieros. De este análisis se deriva como en la medida que hombres y mujeres son capacitados, los procesos internos se perfeccionan impactando, por tanto, en la satisfacción de los clientes y consumidores y en los resultados financieros. Se evidencia así que la perspectiva

“Aprendizaje y Desarrollo”, es el inicio de un proceso de **innovación** y avances continuos y tiene un impacto decisivo en la empresa.

Todo lo anterior permite asumir que la continua y necesaria **innovación** requiere de una fuerza de trabajo altamente capacitada que garantice la calidad en la gestión.

Introducción:

El tema de la innovación resulta de gran actualidad e importancia para el desarrollo sostenible de la empresa, lo cual es ampliamente reconocido. En particular, en Cuba, constituye un fundamento necesario para lograr las aspiraciones que se expresan en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y demás documentos relacionados con el proceso de actualización del modelo económico cubano.

Por el carácter sistémico de la empresa, la innovación tiene puntos de contacto con cada uno de sus componentes, pero la capacidad de integrar esos diferentes elementos recae completamente en el factor humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, el **OBJETIVO** del presente trabajo es: Expresar algunas ideas acerca de la interrelación entre la **INNOVACIÓN** y su decisivo rol en el cumplimiento de la estrategia organizacional, y la importancia del **FACTOR HUMANO** en la misma.

INNOVACIÓN:

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar"

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC, relacionados con la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, se destaca la necesidad tanto de prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados como de “definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y la promoción de formas productivas ambientalmente sostenibles”.

Por su importancia, el Decreto 281 incluyó el de Innovación como uno de los nuevos Sistemas incorporados al Perfeccionamiento Empresarial. El mismo, en su artículo 579 señala: “El objetivo supremo de la empresa socialista es elevar su eficiencia, competitividad y productividad, para así aportar mayores recursos a la sociedad. La ciencia y la técnica son esenciales en estos propósitos. Las medidas organizacionales y salariales juegan un importante papel en la búsqueda de esos objetivos supremos, pero ellas tienen límites. Lo que no tiene límite es la aplicación de la ciencia y la técnica. La productividad y la calidad en la producción de bienes y servicios están íntimamente relacionadas con la ciencia, la técnica y sobre todo con la innovación”.

Asimismo, en el Artículo 548 se destaca que “El Perfeccionamiento Empresarial busca elevar integralmente el desempeño de las empresas y para ello promueve la gestión de la innovación

¹ “¿Que es la innovación?- Definición y concepto” Michael Porter. Autor de "La ventaja competitiva de las naciones"
<http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm>

en todas las áreas de la misma, de una forma equilibrada, que dé garantía de cambios coherentes del sistema en su conjunto y en plena correspondencia con su entorno y el país”.

La innovación no puede verse como un hecho aislado; debe existir sistematicidad si realmente se aspira a lograr el perfeccionamiento en la gestión y el avance estable de la organización. Al respecto Peter Drucker plantea: “la innovación puede ser gestionada sistemáticamente si se sabe donde y como mirar” ²

Por otra parte, se plantea que las innovaciones organizacionales deben garantizar un cambio en la actitud y aptitud de la actividad de dirección de las empresas y los grupos que la integran, dejando explícita la necesidad de equipos de trabajo con amplia participación de los trabajadores así como la implementación de programas de capacitación que logren el necesario cambio de mentalidad para la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que la innovación es una inversión a futuro, valoración que debe ser aplicada a los gastos de fuerza de trabajo y otros recursos necesarios para su desarrollo e implementación, ya que el éxito de las innovaciones requerirá, entre otros aspectos “un personal con los conocimientos necesarios, con una tecnología adecuada y con recursos financieros y materiales que aseguren su ejecución” así como “colaboración e integración efectivas entre todos los factores que intervienen en el proceso innovativo”.³

Finalmente, se puede resumir que “la innovación ya no es un valor añadido sino que se ha convertido en el único camino hacia la competitividad”. ⁴

² La innovación como concepto estratégico. enavarro@improven-consultores.com

³ Artículo 566 del Decreto 281 de 2007.

⁴ La innovación como concepto estratégico. enavarro@improven-consultores.com

FACTOR HUMANO.

Una organización nunca podrá ser mejor que las personas que la componen.

Fernando Rojas.⁽⁵⁾

Desde hace más de tres décadas, las personas han ido ganando un lugar priorizado en las organizaciones. Cada vez más se evidencia su decisivo rol en la entidad donde laboran, Este rol sobrepasa al impacto en los resultados productivos o de servicios, y abarca también las posibles **innovaciones** y –particularmente- sus aportes a la toma de decisiones sobre los cambios organizacionales que de manera estable tienen lugar en cualquier entidad.

Paulatinamente ha ido realizándose un cambio del concepto “recurso humano” al de “capital humano”. Este cambio, más allá de un mero canje de nombre, enfoca a las personas, no sólo como la simple mano de obra básica para producir o brindar servicios sino que pasa a contemplarlo como el elemento esencial que garantiza la creciente competitividad que requiere la empresa. Para ello, es necesario que el trabajador incremente su sentido de pertenencia a la misma, pero esto debe estar precedido de acciones que propendan a dicho objetivo.

Esta evidente importancia del hombre y la mujer como activos esenciales de las organizaciones, ha provocado, lógicamente, que éste haya ido ganando paulatinamente un lugar priorizado en las mismas. Esta tendencia ha sido creciente y ha provocado también modificaciones en las cuatro funciones de la dirección a partir de los años 2000. Algunas de éstas se muestran a continuación:

Planificación:

⁵ “Directivos y Gestión Renovadora” www.gestiopolis.com. 2005

Durante el proceso de planificación el hombre ha ido desplazando paulatinamente a la tecnología como factor estratégico

Organización:

Organizativamente las estructuras se van aplanando con el objetivo de mantener un contacto más estrecho entre la alta dirección y los trabajadores que garantizan la producción o el servicio, poniendo en evidencia el carácter cada vez más social de la producción. Asimismo, la organización de las actividades va pasando de individual a grupal, facilitando una participación más activa de los trabajadores en diferentes procesos de mejora continua, etc.

Dirección:

La dirección ha ido transitando paulatinamente de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”, ratificándose de esta forma una dirección participativa.

Control:

También ha habido cambios paulatinos en esta función, lo que tiene su expresión entre otros aspectos, en el incremento del autocontrol del trabajador sobre su gestión, en detrimento de la clásica inspección.

Cuba ha desplegado grandes esfuerzos en la formación de recursos humanos para la ciencia y la técnica, los cuáles se integran a “cientos de miles de trabajadores vinculados a masivos movimientos de innovación, como se evidencia en los Forum de Ciencia y Técnica, la Asociación Nacional de Innovadores de Cuba y las Brigadas Técnicas Juveniles”⁶. Todo ello

⁶ La innovación, una herramienta para el desarrollo sostenible. Retos y perspectivas ante la globalización neoliberal. www.monografias.com

lleva al país hacia un creciente uso del conocimiento en función de la sistemática innovación, imprescindible para su desarrollo.

Teniendo en cuenta, por tanto, que el **factor humano** es el elemento esencial que garantiza la creciente competitividad que requiere la empresa, resulta de gran importancia que los directivos conozcan las características generales y particulares de sus trabajadores.

Considerando lo anterior, podemos asumir que el estudio del Comportamiento Organizacional resulta imprescindible para los directivos ya que éste les hace evidentes las características esenciales del personal que dirigen, lo cual les facilitará no sólo un mayor conocimiento del mismo sino también saber los ajustes a realizar en la gestión para mejorar la productividad así como dar pasos sólidos en función de un clima laboral positivo que facilite el desarrollo de la necesaria creatividad e innovación.

“Liderar la inteligencia colectiva para la generación creativa de ideas, y apoyar firmemente la labor de los individuos en la organización es una de las principales funciones y roles del ejecutivo del siglo XXI”. ⁷

VÍNCULO ENTRE INNOVACIÓN Y FACTOR HUMANO.

“La innovación es la capacidad para cambiar las reglas del juego. Una organización innovadora de éxito es probablemente aquella que es perfectamente consciente de sus competencias

⁷ Reconceptualización de los negocios. La creación, la imaginación y la innovación en la acción empresarial www.monografias.com

tradicionales, pero está dispuesta a cuestionarlas de forma que sea capaz de extenderlas para crear nuevas oportunidades”.⁸

Estas consideraciones subrayan el decisivo rol de la innovación para el cambio y, a la vez, evidencian la indisoluble asociación de la misma con las competencias que para su desarrollo requiere. Es por ello que al hablar de **innovación** debemos tener en cuenta la imprescindibilidad del **factor humano** para su materialización.

“En nuestros tiempos la innovación se hace más importante que la generación masiva de productos, y la competitividad se desplaza hacia el capital humano que ostenta el “saber” y el “saber hacer” de las organizaciones”.⁹

El vínculo entre *innovación* y *factor humano*, elementos altamente interrelacionados, se hace más visible aún si profundizamos en el análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éste es, esencialmente, un modelo facilitador de la gestión estratégica de la empresa. Su función esencial es, precisamente, viabilizar la implementación de las estrategias diseñadas, es decir, convertirlas en acciones.

Los objetivos, indicadores y demás componentes del Cuadro de Mando Integral no son más que una manifestación del propio contenido de la estrategia trazada y enfoca a la empresa desde cuatro perspectivas esenciales, que dan soporte al modelo, a saber:

Formación y Desarrollo

⁸ Jonhson y Scholles (2001) www.Gestiopolis.com

⁹ La innovación, una herramienta para el desarrollo sostenible. Retos y perspectivas ante la globalización neoliberal. www.monografias.com

- ✚ Procesos Internos
- ✚ Satisfacción del Cliente
- ✚ Resultados Financieros.

Un aspecto esencial y de gran importancia, --en tanto permite asociar el impacto entre sí de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y pone de evidencia el vínculo **entre innovación y factor humano**-- lo constituye la Matriz Causa-Efecto, según se puede observar a continuación:

FORMACIÓN Y DESARROLLO:

Se requiere de trabajadores que se mantengan en constante formación y desarrollo, ya que sin esta condición sería prácticamente imposible garantizar la creatividad e innovación.

Como consecuencia de lo anterior, se va creando una cultura de la superación, en la que la capacitación pasa a ser un fenómeno habitual y la empresa está en constante crecimiento en este sentido.

PROCESOS INTERNOS:

En la medida en que los trabajadores van incrementando sus habilidades de innovación, la mejora continua de los procesos internos predomina y éstos pasan a niveles superiores de perfeccionamiento y de incremento de la productividad.

Como consecuencia de lo anterior: hay una mayor y mejor preparación para el cambio y para el rediseño continuo de dichos procesos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

En la medida en que los procesos internos pasan a niveles superiores, mediante innovaciones que perfeccionan la calidad de los productos y(o) servicios, los clientes receptores de los mismos logran una mayor satisfacción.

Como consecuencia de lo anterior: La empresa desarrolla una cultura de orientación al cliente, teniendo en cuenta también a la sociedad en su conjunto.

RESULTADOS FINANCIEROS:

El incremento creciente de la satisfacción de los clientes, conlleva, lógicamente a mejores resultados financieros a la empresa.

Como consecuencia de lo anterior: La empresa tiene una mayor capacidad para trazar una estrategia más competitiva y tomar una mejor posición en el mercado donde desarrolla su actividad.

Este ciclo se reinicia una y otra vez, lo cual nos permite hacer algunas conclusiones previas:

- ✚ Se evidencia que la perspectiva “Aprendizaje y Desarrollo”, dentro del Cuadro de Mando Integral, es el inicio de un proceso de **innovación** y avances continuos y tiene un impacto decisivo en la proyección estratégica de la empresa.

- ✚ La inclusión del Sistema de **Innovación**, de nueva incorporación en el Sistema de Dirección y Gestión de la Economía, refuerza la importancia de esta actividad en las empresas.
- ✚ Podemos asumir que la continua y necesaria **innovación** requiere de una fuerza de trabajo altamente capacitada que garantice la calidad en la gestión.
- ✚ Especialistas en gerencia asumen posiciones en este sentido y plantean cada vez con más fuerza que “las personas hacen la diferencia” y que, por tanto, hay que “regresar al hombre” como un elemento decisivo para la creación de valor.¹⁰

“.....lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de **innovación**, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc. Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es **el factor humano**; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.”¹¹

A manera de resumen: se hace evidente que la continúa e imprescindible **innovación** requiere de una fuerza de trabajo altamente capacitada, lo que pone de manifiesto que el **factor humano** deviene elemento decisivo en el éxito de la gestión organizacional.

¹⁰ Tomado de: Reynoso, Dr. Alvaro. “Veinte prácticas de excelencia para impulsar el desempeño de la organización, implementar un plan estratégico o un Tablero de Comando”. www.tablero-decomando.com

¹¹ Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. “Las 40 Preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral”.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Decreto No. 281, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
2. Decreto Ley No. 252. Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano
3. Díaz, I y Dayma Echevarria: Análisis del perfeccionamiento empresarial: notas para un debate. CD. Seminario por los 20 años del CEEC. Junio 2009
4. Díaz, I. La innovación empresarial en Cuba: la influencia de los sistemas de dirección 1959-1975 y actual.
5. García García, Silvia F. "Innovación, Calidad y Capacitación". Quinto Evento de la Cátedra de Calidad y Metrología y Normalización de la Universidad de La Habana. 15 de enero de 2008.
6. Kaplan, Robert "Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral" <http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/entrevi5.asp>
7. Kaplan S Robert., Norton P. David / "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard) Gestión 2000, 2da Edición del 2000.
8. Kaplan, Dr. Robert S. y Norton, Dr. David P. "CREANDO LA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA CON EL BALANCED SCORECARD." www.bscol.com

9. Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. "Las 40 Preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral".
10. Reynoso, Alvaro. "El alineamiento horizontal y vertical, factores claves para la implementación del Tablero de Comando", www.tablero-decomando.com/ampro 2004
11. Reynoso, Dr. Alvaro. "Veinte prácticas de excelencia para impulsar el desempeño de la organización, implementar un plan estratégico o un Tablero de Comando". www.tablero-decomando.com
12. Roca Soto, Alejandro. "Liderazgo: la clave de la gestión del talento" Artículo tomado de www.gestiopolis.com 2003
13. Rodríguez José L: Política económica de la Revolución Cubana. Economía y Desarrollo No 54 Julio-Octubre 1979.
14. Rojas, Fernando¹ "Directivos y Gestión Renovadora" www.gestiopolis.com. 2005
15. <http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm>
16. <http://www.improven-consultores.com> enavarro@improven-consultores.com Socio Director
Improven Consultores: La innovación como concepto estratégico
17. www.monografias.com La innovación, una herramienta para el desarrollo sostenible. Retos y perspectivas ante la globalización neoliberal
18. www.monografias.com Reconceptualización de los negocios. La creación, la imaginación y la innovación en la acción empresarial

Procedimiento metodológico en la elaboración de un programa de capacitación e instrumento de validación didáctica en un Diplomado de Dirección Estratégica y Capacitación de los RRHH en el Sector Agropecuario en la Isla de la Juventud

Autor Dr. C Tamara Batista Gutiérrez*

(*) Directora Grupo de Estudios Pedagógicos. Colaborador del GTD. Email tbatista@cuij.co.cu

.Telf. 0146-324136. Centro Universitaria Isla de la Juventud

Dr. C Marisol Muñoz Gilarte **

(**) Asesora Dpto Dirección del MES Email marisol@reduniv.edu.cu. Telf. 8382344 Ministerio

de Educación Superior

MSc Carlos Rodríguez Arteaga *

Jefe de Dpto Matemática. Colaborador del GTD. E mail:crodriguez@cuij.co.cu Telf. 0146-

324136. Centro Universitaria Isla de la Juventud es:

MSc Uliser Vecino Rondán * Email uvecino@cuij.co.cu .Telf. 0146-324136. Colaborador del

GTD. Centro Universitaria Isla de la Juventud

TITULO: Procedimiento metodológico en la elaboración de un programa de capacitación e

instrumento de validación didáctica en un Diplomado de Dirección Estratégica y Capacitación de los RRHH en el Sector Agropecuario en la Isla de la Juventud.

Autores:

Dr C. Tamara Batista Gutiérrez*, MSc Carlos Rodríguez Arteaga *, MSc Uliser Vecino

Rondán *, Dr C. Marisol Muñoz Gilarte **

RESUMEN

Si bien resulta interesante conocer la importancia de la didáctica en la elaboración de los 08 y 08-09, cuyos resultados fueron; la elaboración de un procedimiento metodológico para el

diseño y elaboración de un programa de capacitación y un instrumento para medir su validez didáctica en un diplomado de Dirección Estratégica y Capacitación de los RRHH solicitado a la

Facultad de Agronomía por la dirección de la Agricultura en la Isla de la Juventud. Su finalidad es que con ambos recursos didácticos puedan ser aplicables a este proceso independientemente de la forma en que se organice la capacitación (curso, entremaniendo,

taller, diplomado, etc) posibilitando que los docentes y capacitadores tomemos conciencia del

papel de la preparación didáctica de quienes tiene a su cargo este proceso.

Apoyo didáctico necesario: Presentación en Power Point

INTRODUCCIÓN

Muchas personas son del criterio que en el día a día, trabajando, conviviendo, e interactuando en las empresas, los trabajadores aprenden más que si recibe equis número de cursos de

capacitación. Este criterio erróneo proviene, de que en muchas organizaciones el ambiente de aprendizaje es espontáneo; es decir se “elaboran” programas de capacitación sin calidad

didáctica porque no se tienen en cuenta las leyes y principios de esta ciencia en dicho proceso.

Por lo general, los programas adolecen de fundamentación; la cultura de la organización acerca

de cómo pensar o actuar por parte de los recursos humanos no siempre se procura que forme parte de los contenidos a transmitir en dichos programas formativos. Cuando esto sucede se

produce lo que metodológicamente no puede suceder que es, la falta de pertinencia.

programas de capacitación, lo cierto es que la mayor parte de los trabajos consultados se dedican a evaluar su impacto. Por lo que el presente trabajo expone los resultados de una investigación desarrollada en el Centro Universitario de la Isla de la Juventud en el curso 2007- 3

Si bien, los programas de capacitación buscan resolver problemas de aprendizajes que benefician a algunos de los individuos que lo reciben, la real y verdaderamente efectivo en su evaluación es, que logre satisfacer las expectativas de todos o del mayor número de sus

participantes. Un elemento a valorar es el incremento de la motivación que alcancen, su

rendimiento académico y la transferencia que realicen de los aprendizajes logrados en un mejor

desempeño en su puesto de trabajo.

Es por ello que la capacitación no puede restringirse a implementar programas inútiles, la clave está en ayudar a la organización a funcionar como un contexto donde no solo se enseña a

transmitir valores y saberes, sino que también se aprende a la toma conciencia, a reflexionar y cambiar, porque su función es la de modificar la práctica y la cultura de la organización, en un mundo globalizado donde los aprendizajes están mediados por las TIC.

En la elaboración de un programa de capacitación es importante desde el punto de vista

didáctico que sus contenidos (conocimientos, habilidades y valores) posibiliten que la misma

pueda adaptarse a la situación concreta de las transformaciones a las cuales esta sujeta como producto de los avances científicos y tecnológicos y a la individualidad de sus destinatarios. Sus objetivos por tanto tendrán que coincidir con esas expectativas y las formas de organización de

la misma deberán ser lo suficientemente flexibles para adecuarse a las posibles contingencias y a los paradigmas económicos sostenibles del contexto actual, consiguiendo de esta manera

superar los imprevistos y ser un proceso verdaderamente consciente y creador de oportunidades.

Una de las premisas de la capacitación en cualquier organización es que sea diferenciada, de ahí, que quien ingresa a la misma deberá recibir una formación básica de carácter general para comprender las interioridades, regulaciones y todo lo concerniente a su funcionamiento.

Posteriormente, se iniciará el período de especialización donde las personas aprenderán y

profundizaran en aquella parte que tienen que hacer y hacerla bien. En un tercer momento,

cuando el individuo tome decisiones cada vez más importantes que impliquen la conducción de

otras personas y tengan consecuencias más allá de su propia especialidad, se iniciará otro

ciclo, que permite ponerlos en contacto con otras especialidades, su comprensión y la de los

criterios profesionales de otros equipos. También debe entender más claramente la relación

entre la empresa y el entorno.¹

Los directivos juegan un papel muy importante a la hora de determinar las necesidades de

capitación, lo que implica crear un plan de desarrollo que incluya sus metas personales

alineadas con las metas de la organización, así como el desarrollo de competencias necesarias en su nivel de dirección, elementos que desde el punto de vista didáctico difieren de un

programa de capacitación para otro tipo de personal, considerando las esferas en las que debe

formarse el directivo; como son la técnica profesional, la política ideológica, la económica, la

medioambiental, entre otras.

Durante la realización de esta investigación se pudo constatar la contradicción existente y el vacío

conceptual evidenciado en el proceso de elaboración de un programa, pues si bien se trata de

que responda a las necesidades de capacitación de quien lo recibirá, el proceso evidenció que

falta preparación metodológica de muchos profesores y capacitadores a la hora de su

elaboración; de ahí que nos planteáramos como problema científico a resolver: ¿Cómo

coadyuvar a resolver las insuficiencias didácticas en la elaboración de los programas de

capitación y determinar su efectividad una vez puesto en práctica?

La metodología seguida comprendió un cuasi-experimento que tuvo dos momentos; la

elaboración del programa del diplomado Dirección Estratégica y capacitación de los RRHH para

el Sector Agropecuario y la medición de su efectividad didáctica. Se utilizó como población y

muestra intencional, los profesores que impartirían los cursos, los documentos normativos y los

estudiantes del mismo (34) dirigentes y sus reservas del sector en la Isla de la Juventud

Los resultados obtenidos fueron: el procedimiento metodológico de elaboración del programa y

una herramienta para medir su efectividad didáctica.

DESARROLLO.

Algunos antecedentes esbozados como fundamentos de la tesis que sugieren los autores se

enfocan hacia diferentes aspectos que han sido abordados por diferentes autores, tales como

los paradigmas actuales en la gestión de los recursos humanos, los problemas inherentes a la capacitación como proceso y el papel de la didáctica en el mismo. De los cuales se abordan

algunas consideraciones.

Cambios de paradigmas en la gestión de los recursos humanos.

Los nuevos conceptos en la gestión de los recursos humanos para que en la práctica de las organizaciones sea más óptima y competitiva pasa por reconocer los elementos que se identifican con los nuevos paradigmas, es así entonces que hoy se habla de que:

Todo el personal debe participar activamente desde diversas perspectivas y actividades en el cumplimiento de los objetivos.

La calidad es obra de todos 5

Se debe dejar atrás la especialización para pasar a desarrollar el multioficio.

Los directivos tiene que asegurar la gestión de la motivación conjuntamente con los conocimientos técnicos y la capacidad de creatividad, de modo tal de incrementar la innovación y hacer prevalecer el trabajo en equipo de la organización como un todo.

Deben ver la capacitación no como un gasto sino como una inversión y poner especial hincapié en aspectos tales como las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, el trabajo en equipo, las herramientas de gestión, los mapas mentales, la inteligencia emocional. entre otras.²

Sin embargo, la mayoría de las empresas continúan ajenas a estos cambios de paradigmas, lo

que suscita diversas discusiones entorno al cambio de mentalidad, que como es sabido, es lo

más difícil de cambiar; los esquemas mentales y los métodos que se entronizan como parte de una cultura organizacional que ha quedado atrás.

La capacitación: Un acercamiento a los problemas actuales.

Según Guglielmetti (2004): "...La identificación de los problemas del desempeño humano que

comprometen la eficiencia de la organización, son generalmente causados por la carencia de

competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la

capacitación. La misma como una de las funciones clave de la administración y desarrollo del

personal en las organizaciones debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de

este sistema. Lo que significa que debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones

que interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.³

Refiriéndose a esta problemática; Irigoin María (2004) señala que: "... la calidad es un elemento

de desafío sobre todo está en poder identificar los niveles mínimos de calidad aceptable y se

refiere tanto al programa como a su implementación. Tendrían mejor calidad las acciones de

capacitación que contaran con más recursos y que se desarrollaran en lugares con más ventajas o aquellas cuyos programas se corresponden con las necesidades de la organización.

El punto importante es que cada acción debería diseñarse y realizarse exigiéndole el máximo a su propia realidad".

La didáctica en el proceso de capacitación.

La capacitación es un proceso de carácter docente educativo, que responde a la solución de un problema que es de carácter objetivo; pues son las necesidades de la organización de preparar a sus recursos humanos para adquirir nuevos conocimientos, competencias y valores, las que

determinan; ¿Cómo?, ¿Cuándo?. ¿Dónde? y ¿A quiénes?, se va a capacitar.

6

Cuando se diseña el programa de capacitación se proponen ciertos objetivos, que no son más que el encargo que la sociedad realiza a la organización. Está, los traza para realizar las transformaciones estratégicas que den respuesta a las necesidades acordes con los paradigmas en que se mueve la dirección en el ámbito internacional y local.

El contenido de un programa (de un curso, un taller, un entrenamiento o un diplomado) se

determina a partir de los conocimientos requeridos para modificar los modos de actuación del

trabajador en su desempeño; lo que implica determinar las competencias y valores a formar.

Tanto los métodos como las formas de organización del proceso tendrán que responder a

las exigencias actuales de la formación, como son las tendencias a la participación cada vez

más activa y consciente de los capacitados como sujetos y objetos del aprendizaje en modelos semipresenciales, lograr el acercamiento con la realidad (vinculo de la teoria con la practica) y ser problematizadores y activos. El uso de los medios de enseñanza ha de primar en toda su concepción. Hoy, las TIC constituyen un soporte insustituible del aprendizaje y el diseño del

programa debe incluir su uso a partir de programas establecidos como las plataformas interactivas, multimedia, entre otros.

Por último y no menos importante dentro de los componentes didácticos a valorar, está las

formas de evaluación, las cuales responden a los objetivos trazados y de ella depende en gran medida la motivación y la satisfacción que logran los cursistas, al transitar por cada uno de los cursos y comprobar su nivel de progreso.

Procedimiento metodológico en la elaboración de un programa de capacitación

El procedimiento metodológico en la elaboración del programa de capacitación del Diplomado

de Dirección Estratégica y capacitación de los RRHH en el Sector Agropecuario comprendió

cinco momentos: Trabajo previo del claustro de profesores Aprobación del programa y preparación de las condiciones para su implementación, Valoración por los estudiantes, Ejecución del programa y Medición de la efectividad didáctica del programa.

1er momento: Trabajo previo del claustro de profesores.

Constó de las siguientes acciones:

- 1.- El análisis de la propuesta de necesidades de la empresa con el coordinador del diplomado y con la capacitadora.
- 2.- Se realizó un diagnóstico y de los cursistas, sobre la base del tiempo que no recibían superación, de las condiciones par el estudio, de los medios informáticos con que contaban en su centro de trabajo, de la posibilidad de conformar equipos de estudios, determinación de líderes, entre otros aspectos.
- 3.- Determinación de los contenidos según necesidades
- 4.- Elaboración de los cursos por cada profesor responsable y esquema general del diplomado.
- 5.- Proceso de arbitraje del diplomado por el GTD.
- 6.- Presentación en el consejo de dirección de la Agricultura

2do momento: Aprobación del programa y preparación de las condiciones para su implementación.

Constó de las siguientes acciones:

- 1.- Elaboración del programa según orientaciones de la R/Ministerial 132/ (número de horas por cursos, créditos a otorgar, modalidad,etc)
- o Dadas las condiciones de tiempo y características de los estudiantes se adoptó la modalidad semipresencial apoyada en los cursos en formato digital
 - o Se tuvo en cuenta las especificaciones del sector en materia de capacitación y las regulaciones ministeriales (Normas cubanas para el sistema de gestión integrada de capital humano (NC-SGICH)
 - o En el sistema de evaluación tiene un peso fundamental las actividades de autoaprendizaje

o Las evaluaciones tienen salida en cuestiones de la práctica técnico-profesional.

2.- Presentación del programa en la comisión científica de la Facultad de Agronomía.

3.- Planificación de los recursos didácticos necesarios.

4.- Determinación de local y medios a emplear (computadora, pizarra, documentos, etc)

3er momento: Valoración por los estudiantes

Constó de la siguiente acción:

1.- Presentación del programa a los estudiantes para su conocimiento y posibles sugerencias.

4to Ejecución del programa.

Constó de las siguientes acciones.

1.- Seguimiento mediante el control del cumplimiento de la metodología del diplomado aprobada

en la comisión científica de la Facultad de Agronomía.

0

0,5

1

1,5

2

2,5

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- Los métodos de enseñanza utilizados:

NO favorecieron la afectividad

alumno- profesor en el PDE.

1 2 3 4 5 Si favorecieron la afectividad

alumno- profesor en el PDE.

7.- Los medios de enseñanza utilizados:

NO favorecieron la activación de

del PDE.

1 2 3 4 5 Si favorecieron la activación de del
PDE.

8.- La evaluación en el PDE

NO posibilitó el desarrollo de la
independencia cognoscitiva en el
PDE.

1 2 3 4 5 Si posibilitó el desarrollo de la
independencia cognoscitiva en el
PDE.

9.- Los recursos didácticos de apoyo (multimedia y guías de estudio) utilizados en el PDE:

NO lograron estimular la
motivación hacia el aprendizaje y
el trabajo en grupo. .

1 2 3 4 5 Si lograron estimular la motivación
hacia el aprendizaje y el trabajo en
grupo.

10.- Los recursos didácticos de apoyo (multimedia y guías de estudio) utilizados en el
PDE:

NO lograron estimular la
motivación hacia el aprendizaje.

1 2 3 4 5 Si lograron estimular la motivación
hacia el aprendizaje.

2.- Valoración de los resultados en la aplicación del instrumento

El instrumento se aplicó a ocho de los docentes del claustro que desarrollaron el diplomado, de ellos, un doctor en Pedagogía, y siete masters, dos en ciencias agropecuarias y cinco en dirección.

El mismo arrojó (Fig 1) que todos los aspectos evaluados recibieron criterios favorables y que sólo el criterio # 3 (referido a la semi presencialidad como facilitador del aprendizaje) obtuvo votación neutra. Al profundizar sobre las acusas de tal opinión

“Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en directivos y sus reservas en Cienfuegos.”

Autores:

MSc. Luis Sarduy Avalo. Profesor Auxiliar, jefe del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail lsarduy@ucf.edu.cu.

MSc.. Vivian Varens Albelo Profesora Instructora. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos E-mail vvarens@ucf.edu.cu.

Dra. Orquídea Urquiola Sánchez Profesora Titular. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail ourquiola@ucf.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar el diseño de un procedimiento de mejora continua en la detección de necesidades de desarrollo de competencias en directivos de Cienfuegos permitiendo instituir una ficha tipo como perfil de competencias en los expedientes de los cuadros según exige las NC 3000 y 3001 de la Gestión Integral del Capital Humano y confeccionar planes de superación y preparación en directivos y mejorar la gestión de la dirección de forma continua. El tema da cumplimiento al acuerdo del Consejo de Estado del 22 de Julio 2010, a los objetivos de trabajo del PCC # 73,74,77,78,82 y 83 de la Primera Conferencia Nacional de enero 2012, al Artículo 2 del Decreto Ley # 196, a la implementación de los Lineamientos 04 y 153 y cumple con las exigencias de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas.

Palabras claves: Competencias, Perfil de competencias directivas, competencias necesarias, competencias existentes, expertos, superación y preparación de directivos.

INTRODUCCION

Hoy nuestro país está inmerso en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los principales protagonistas de estos procesos de cambio.

En el marco legislativo se han venido introduciendo instrumentos legales que rigen la política del trabajo con los cuadros y dentro de ellos se puede citar el Decreto Ley No 196 que en su artículo 2 establece la definición de cuadro y la cual lleva implícita la gestión por competencias para la actividad de dirección... (Consejo de Estado de la República de Cuba, *Decreto Ley 196 Modificada*, 2004.).

En los lineamientos 04 y 153 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión con los cuadros, estos son materializados a través de Los Objetivos de Trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentra el número 73,74,77,78,82 y 83. (Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, pág5)

El Consejo de Estado aprobó el sistema de trabajo para el perfeccionamiento en la aplicación de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del estado y del gobierno el 22 de julio 2010, dentro del cual se estableció la cuarta estrategia de preparación y superación de cuadro y sus reservas del estado y del gobierno (Acuerdo del Consejo de Estado, 2010).

Dicha estrategia es la base para la elaboración de las estrategias de capacitación ramales y territoriales en función de desarrollar competencias. “Las mismas deben

cumplir con los principios y exigencias de la Estrategia Nacional y deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control, entre ellos pudiéramos señalar lo de Gestión de Competencias Directivas....” (Canel Díaz M. Consejo de Estado, 10 de noviembre del 2010)

Las nuevas exigencias de la estrategia, están vinculadas a una superación y preparación con mayor eficacia, con el propósito de que estas respondan a las necesidades reales de competencias en los directivos en función de las competencias que exigen los cargos.

Las direcciones y dispositivos de cuadros de las organizaciones en el territorio, no poseen los conocimientos y destrezas necesarias en competencias, perfiles de competencias, y aun no existe en muchos casos el contenido del cargo o perfil del cargo.

Por tanto se hace necesario la creación de un Procedimiento Metodológico que le facilite a las empresas:

- Hacer y/o perfeccionar los perfiles de competencias directivas.
- Identificar competencias existentes en directivos,
- Determinar la brecha entre lo que exige el perfil de competencia directiva y las competencias que posee el directivo. (DNA)
- Proponer estrategias de preparación y superación en función de desarrollar competencias directivas.

DESARROLLO

Para la elaboración del procedimiento, fue necesario el análisis y estudio bibliográfico, el estudio de algunos procedimientos, métodos, metodologías y procesos, los cuales fueron analizados minuciosamente nutriéndonos de su contenido y sus resultados fue necesario desarrollar una pirámide de investigación que nos permitió crear un procedimiento validado en la práctica y que culmina en una tesis de maestría con los **planes de superación individuales y colectivos de todas las entidades del territorio y la estrategia provincial**. Se analizaron además varias tesis doctorales. La gestión por competencia ha sido en su mayoría estudiada e investigada en el campo de las competencias laborales, no siendo así en el campo gerencial (competencias directivas) por lo que se carece de información y de material consultante. Teniendo en cuenta toda esta realidad, la necesidad práctica y el acercamiento del procedimiento a los directivos, se elaboró un procedimiento que tiene como:

Las bases conceptuales, los conceptos que sustenta la investigación, asumen como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión por Competencias , Competencias Directivas, la Gestión de los Recursos Humanos basada en competencias, la Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico, el Modelo de Normas Cubanas, integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales y directivas, que permiten la identificación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la superación del personal teniendo en cuenta las mismas.

Las bases de construcción del procedimiento en general con un *Enfoque sistémico*, un *Carácter dialéctico de Aprendizaje continuo* y Orientación al futuro.

Y las bases de puesta en práctica del procedimiento se caracterizan por la *claridad de su objetivo final por su Carácter integrador y concepción sistémica*, por su *Racionalidad*, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad. Por la *Flexibilidad*, adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo y no constituye una camisa de fuerza. No se niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece. Y de *Aprendizaje continuo* mediante un proceso ininterrumpido de aprendizaje, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta.

Teniendo en cuenta la necesidad práctica y el acercamiento del procedimiento a los directivos, se elaboró una metodología que permite con fluidez aplicar los instrumentos científicos y sus procesadores estadísticos sin que sea necesaria la presencia de un especialista del tema.

A continuación se muestra el diseño y la metodología del procedimiento elaborado y validado, se adjunta la ficha tipo "Perfil de competencias del Cargo". Los instrumentos utilizados como encuestas y entrevistas, usan básicamente las competencias distintivas y generales de la organización que se definen a partir del paso # 3.

PROCEDIMIENTO PARA GESTION POR COMPETENCIAS EN LA PREPARACION Y SUPERACION DE DIRECTIVOS

PASOS	OBJETIVOS	ANALISIS	HERRAMIENTAS	EJECUTORES
1- Seminario provincial	Capacitar y/o entrenar a directivos y jefes de cuadros de las entidades.	Procedimiento metodológico, conceptos sobre competencias, perfil de competencias, expertos, trabajo con expertos y experiencias de otros procesos o nuevas orientaciones.	Conferencia debate, TIC, textos, guías y otros.	Grupo Provincial de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas.
2- Reunión de los consejos de dirección de las entidades del territorio.	Crear y/o renovar el Comité de Competencia.	Situación actual, permanencia, traslados o nuevas incorporaciones.	Método de ronda o tormenta de ideas, fórmula de expertos y coeficientes de competencias.	Directivos y jefes de cuadros de las entidades.
3- Análisis de las influencias de las competencias distintivas en la organización sobre las directivas.	Socialización de las competencias distintivas, principales retos actuales y futuros de la organización.	-Cultura organizacional -Valores -Planes estratégicos -Objetivos -Documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias.	Estudio y debate de documentos. Listar principales competencias y uso de ficha tipo.	Comité de Competencias
4- Perfiles de competencias directivas de cada cargo.	Crear y/o actualizar perfiles de competencias directivas de cada cargo (competencias directivas necesarias)	Perfil de competencia de cada cargo.	Método Delhi o tormenta de ideas, encuesta y, entrevistas.	Comité de Competencias
5- Competencias directivas existentes en cada directivo.	Determinar cuáles son las competencias directivas existentes en cada directivo de la entidad.	Análisis de evaluaciones anteriores del directivo, resultados de encuestas y criterio de expertos.	Método Delhi, encuestas y evaluación del potencial.	Comité de Competencias
6- Determinar las	Determinación de	Análisis de la brecha entre las	Método de ronda,	Comité de

Comentario [r1]: eliminar punto final

brechas entre perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.	necesidades de aprendizaje de cada directivo. (DNA) y de la organización.	competencias necesarias del cargo y las existentes en el directivo que ocupa dicho cargo.	matriz de relaciones.	Competencias
7- Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.	Aprobación de los perfiles de competencias, competencias existentes en cada directivo y los planes de superación individuales y de la organización.	Análisis de los perfiles de competencias y las competencias existentes en cada directivo, los planes de superación individuales y el de la organización.	Circular documentos, uso de las TIC, método de ronda.	Directivos y jefe de cuadros de la organización.

Comentario [r2]: eliminar punto final

Paso # 1 SEMINARIO PROVINCIAL

Esta actividad se desarrolla anualmente, tiene como objetivo garantizar que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones y otros.

El seminario se desarrolla con los directivos y jefes de cuadros de las entidades del territorio el cual tiene como principal objetivo el balance de lo acontecido en el tema hasta la fecha a modo de retroalimentación, la explicación del procedimiento paso a paso y la socialización de criterios. Se aprovechará este marco además para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos. Se presenta y explica cómo surgió y cómo trabajar con el “**Patrón de perfil de competencias directivas**”, (Anexo1) lo que constituye una guía para los perfiles de competencias en las entidades, pudiendo o no coincidir de acuerdo a la realidad de cada organización.

Paso # 2 REUNIÓN DE LOS CONSEJOS DE DIRECCIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERRITORIO

Esta reunión tiene como objetivo crear las condiciones que permitan el desarrollo de todo el proceso, lo que constituye un momento crucial.

Se comunica con anterioridad al consejo de dirección que se procederá a elegir o renovar al comité de competencias, qué requerimientos deben poseer sus miembros y el trabajo futuro que desarrollarán. Según los antecedentes, se crea o renueva al comité de competencia con un número impar de integrantes. Utilizando el método de ronda o tormenta de ideas, se selecciona a las personas que poseen las cualidades y capacidades requeridas.

Esta renovación o selección puede ser por propuestas que se lleva a la reunión o listado de propuesta que fue solicitada con anterioridad a los miembros del consejo debidamente argumentada.

El grupo se puede crear también mediante el método de expertos. Para su selección se debe determinar la cantidad de expertos y la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional sobre el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Para determinar la cantidad de expertos se procede con, $n = \frac{p \sqrt{1-p}}{i^2}$

n = cantidad de expertos, p = nivel de precisión, i = nivel de confianza.

Paso # 3 ANALISIS DE LAS INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LAS DIRECTIVAS

Las Competencias Distintivas de la Organización definen en gran medida cuáles deben ser las competencias de los perfiles de cargos que le permitan a los directivos saber para gestionarlos y con ello desarrollar a la organización.

Después de seleccionado el Comité de Competencia el Especialista de Cuadros convoca a un encuentro de este. En ese momento se elige un coordinador, se explica la dinámica de trabajo que se seguirá y se consensuan las reglas del trabajo en equipos, para validar las ideas se asumirá una proporción del 60% o más, según se requiera en la organización. El nivel de concordancia se determina a través de la expresión:

$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$ donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Luego con la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias, de existir y la ficha tipo

“Perfil de Competencias del Cargo”) se hace análisis individual de cada uno de los documentos, mediante el método de ronda o Brainstormig (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica y se declaran las competencias que caracterizan a los directivos y a la organización. El listado debe ser sometido por el propio grupo al ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener las competencias que distinguen la organización. Estas competencias distintivas se usarán como patrón o guía en los próximos pasos del procedimiento.

Paso # 4 PERFILES DE COMPETENCIAS DE CADA CARGO

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular que se ven reflejadas en las competencias distintivas. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencias 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. Para identificar las competencias directivas de cada cargo:

- ◆ Se aplica una encuesta a cada directivo que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que él ocupa.
- ◆ Se aplica entrevistas al Dto. R.H, jefe de cuadro y directivo principal de la entidad, lo que permite triangular criterios de los contenidos de cargos.
- ◆ Con el resultado de las encuestas, la entrevista y el análisis del perfil de cargo o competencias que existe de anterioridad, se hace un primer análisis de las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, logrando un solo listado de competencias que se comparan con las competencias distintivas de la organización y se consulta su correspondencia con la ficha tipo “ Perfil de competencias del Cargo ”, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas. Luego se solicita conceptualizarlas y ordenarlas según el grado de importancia que le confieren. A este listado se le aplica el método Delphi en cada cargo para depurar la lista, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas, dicho método se aplica y se desarrolla en las rondas que sean necesarias hasta llegar al nivel de concordancia deseado y confeccionar la matriz con las competencias depuradas y definidas como las necesarias del cargo que se trate.

Paso # 5 COMPETENCIAS DIRECTIVAS EXISTENTES

Se aplica una encuesta usando las competencias definidas por el Comité en el paso #3 de auto-evaluación a cada directivo para identificar desde su valoración las competencias que él posee, esto da mucho valor a su criterio personal y su compromiso individual.

Se aplica otra encuesta de característica similar a la anterior, al jefe inmediato de cada directivo, para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado, esto le da peso y continuidad a la evaluación del cuadro. También se trabaja la evaluación del desempeño de cada directivo, relacionándose el análisis documental para identificar qué señalamientos tiene que indiquen falta de competencias.

Con los elementos de estos tres instrumentos listados en pizarra o pancarta, se hace una triangulación, cada experto independiente, lista las competencias existentes en cada directivo según su criterio, con este resultado de cada experto, por reducción y unificación se llega a una sola lista por cada directivos, el coordinador o jefe de cuadros llena el modelo con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes del directivo, (Anexo No.2) y lo somete a consideración del colectivo de expertos nuevamente para su aprobación final.

Paso # 6 DETERMINAR LAS BRECHAS ENTRE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LAS COMPETENCIAS EXISTENTES EN LOS DIRECTIVOS

En este paso se hace un análisis o estudio de los contenidos y las instituciones y formas organizativas declaradas en la Estrategia Nacional, con estos elementos, el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo. El comité de competencias por el método de ronda y el análisis individual de cuadro a cuadro, teniendo en cuenta la matriz de relación de competencias y la formas de desarrollarlas, (Anexo No.3) lista las necesidades de aprendizaje de cada directivo y confecciona el plan de superación individual por cada uno de los cuatro componentes, con las necesidades individuales, el Comité de Competencias logra un balance general y elabora la propuesta de plan de superación y preparación de todos los directivos de la organización, finalmente en este paso se prepara toda la documentación para circularla con el tiempo requerido a los miembros del Consejo de Dirección.

Paso # 7 REUNION DEL CONSEJO DE DIRECCION DE LA ENTIDAD

El comité de competencias y el directivo de cuadros elaboran el informe final del desarrollo del proceso, el cual se circula a los miembros del consejo junto con:

Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad, competencias existentes en cada directivo, necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas, plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

El día acordado para la reunión, se someten a consideración y debate quedando aprobados cada uno de los documentos mencionados anteriormente, firmados además por el indicado en cada caso y pasando a ser parte de los expedientes de cada cuadro, los cuales serán evaluados y perfeccionados anualmente como indica la metodología.

CONCLUSIONES

1. La novedad del trabajo consiste en que no se conoce otro procedimiento general que a partir de la gestión de competencias directivas, nos permita desarrollar planes de superación y preparación en cuadros y sus reservas y que mejore la gestión de la dirección de forma continua.
2. Como resultado de la aplicación de este procedimiento, hoy contamos con los perfiles de competencias de cada cargo, las competencias existentes en los directivos, los planes de superación individuales y colectivos en (32) entidades del territorio y (7) de los (8) CAMs de la provincia, que suma la implementación del procedimiento en (763) directivos del territorio, además se elaboró a partir de estos resultados la Estrategia Provincial de Superación y Preparación de la provincia como exige la Estrategia Nacional, estos resultado poseen los avales de (30) directivos de empresas, organismos, CAMs y el CAP.
3. El trabajo es un instrumento eficaz para dar respuesta a la misión estatal de la Universidad de Cienfuegos con el Consejo de Administración Provincial en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas.

Bibliografía

(Morales Cartaya, A, 2007. *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*, La Habana: Academia.

Acuerdo del Consejo de Estado, 2010. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Canel Díaz M, 2010. *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas*, Consejo de Estado.

Comité Central del PCC, 2011. *Lineamientos sobre la Política Económica y Social*.

Consejo de Estado, 2010. *Gaceta oficial*.

Consejo de Estado de la República de Cuba, 2004. *Decreto Ley 196 Modificada*.

Norma Cubana 3000, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.

Norma Cubana 3001, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.

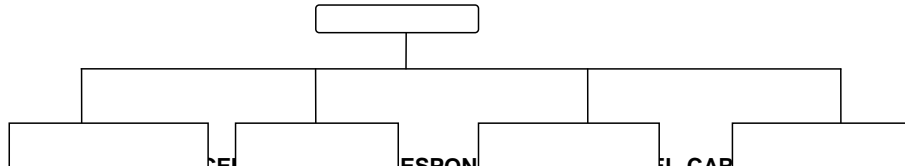
ANEXOS

Anexo - 1, PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: _____
2. Categoría Ocupacional: _____
3. Área: _____
4. Salario: _____
5. Requisitos de formación: _____
6. Escolaridad: _____.
7. Conocimientos específicos: _____
8. Condiciones de trabajo: _____
9. Ambiente de trabajo: _____
10. Equipamiento de trabajo: _____

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (funciones y Atribuciones)

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: _____

ACTIVIDADES DIARIAS

--

ACTIVIDADES PERIODICAS

--

ACTIVIDADES OCACIONALES

--

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES

✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía

VII. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS. (Esto constituye una guía o ficha tipo, deben de ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias)

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el cargo		
	Competencias Estratégicas	Alto	Medio	Bajo
1	Pensamientos estratégicos			
2	Motivación al logro			
3	Actualización Política- Ideológica			
4	Es abierto al cambio			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	Competencias Intratégticas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			

4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

CONCEPTUALIZACIÓN

Competencias Estratégicas:

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora.
Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los lleva a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

❖ **Competencias Intratégicas:**

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo, toma en cuenta las ideas de los demás.
 5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.
- ❖ **Competencia de Eficacia Personal:**
1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
 2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
 3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
 4. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
 5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
 6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
 7. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

Anexo No.2 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.
Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: -----
 Cargo que ocupa -----

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	Competencias Intratéicas						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						

Escuela Nacional de la defensa		x								x										
Elaboración e implementación de los planes de la defensa		x								x										
Clases de la defensa civil		x								x										
Estudios de regulaciones en días de superaciones de cuadros (ejemplo Ley 75 y Resolución Conjunta 112)			x							x										
Ejercicio Anual de Meteoro		x								x										
3 - Administración-Dirección																				
- Dirección																				
Elaboración de planes e informes para y de la organización	x	x		x			x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Rotación por el cargo				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo en equipo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cursos básicos de dirección		x		x				x	x	x	x				x					
Implementación de la Res. 60					x		x	x		x	x					x			x	x
Uso de las técnicas de dirección en el desarrollo de los consejos de dirección		x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Consultorías del DDDL		x		x	x			x		x										
Diplomados		x	x		x	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x
Especialidad		x	x		x	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x
Maestría		x	x		x	x		x	x	x	x		x	x						
- Economía																				
Uso de las herramientas para el Análisis económico y estados financieros.		x					x	x			x	x				x		x	x	x
Discusión en grupos y en el consejo de dirección		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
Consultoría del DDDL		x					x													
Conferencias de actualización los días de superación de cuadros		x	x	x	x	x	x					x	x			x				x
Seminario o curso de control interno.					x	x		x			x	x	x	x		x				x
Aplicar sistema de mejora		x	x		x	x		x	x				x		x	x		x	x	
Actualización económica – financiera nacional e internacional		x	x	x	x	x	x					x	x			x				x
- Jurídica																				
Estudio y actualización de la documentación normativa de su puesto de trabajo.				x				x	x	x	x		x			x			x	x
Conferencias de actualización los días de superación de cuadros de resoluciones e instrucciones vigentes y otros				x				x	x	x	x		x			x			x	x
- Uso de la Información																				
Entrenamiento en el uso de la información				x				x	x			x		x						
Consultoría del DDDL				x				x	x			x		x						

Utilización de la información económica –financiera para la toma de decisiones		x				x	x		x	x									
Uso de la información que se circula con antelación para la discusión en el consejo de dirección		x				x	x		x	x									
4 - Preparación Técnica y Profesional																			
Cursos de actualización según perfil						x	x	x	x		x	x	x						
Estudios universitarios						x	x	x	x		x	x	x						
Postgrado específicos						x	x	x	x		x	x	x						
Especialidades						x	x	x	x		x	x	x						
Diplomados						x	x	x	x		x	x	x						
Maestrías						x	x	x	x		x	x	x						
Diplomados						x	x	x	x		x	x	x						
Doctorados						x	x	x	x		x	x	x						