

**REPÚBLICA DE CUBA.  
UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ.**

**TESIS DE OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO MASTER EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS  
DE LA EMPRESA DE COMERCIO DE VENEZUELA PARA  
LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.**

**Autora:** Lic. Osmayda Martínez Villalba

**CURSO 2010 – 2011.**

**REPÚBLICA DE CUBA.  
UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ.**

**TESIS DE OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO MASTER EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**TÍTULO: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A LOS  
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO DE  
VENEZUELA PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS  
DE CUADROS.**

**AUTOR:** Lic. Osmayda Martínez Villalba.

**TUTOR: Msc.** Lázaro L Pulido Pino

**CURSO 2010 – 2011.**

## **SÍNTESIS.**

Si se considera la calidad de los resultados a alcanzar en proporción directa con la gestión administrativa, es necesario que la preparación de los cuadros de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para acometer su misión con éxito sea una condicionante decisiva para el logro de resultados. Ello presupone que la consecución de los objetivos trazados, en su preparación y a su vez, la formación de los nuevos cuadros desde la base siendo un factor imprescindible para enfrentar los desafíos del mundo actual así como la garantía de la continuidad de la Revolución. Las limitaciones de los cuadros para enfrentar con éxito el reto en cuanto a garantizar su relevo, precisa ofrecer la siguiente contradicción: La necesidad de que existan directivos preparados para garantizar la formación de sus reservas y los resultados que hasta el momento se han alcanzado en este proceso. Con el propósito de solucionar el problema científico y utilizando métodos del nivel teórico a: el analítico-sintético, el histórico-lógico, el inductivo-deductivo, el enfoque sistémico, la modelación y del nivel empírico a: la observación, encuesta, análisis documental, el experimento, la estadística descriptiva, se diseña una estrategia de capacitación a los cuadros de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros. A partir de la determinación de dimensiones e indicadores se pudo evaluar la efectividad de la misma mediante el pre-experimento, logrando que de los trece directivos, 12 alcanzaran un nivel alto para un 92.31 y 1 en el nivel medio que representa 7.6 por ciento de manera tal que se logró el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en aras de aprovechar al máximo las potencialidades del personal en proceso de cambio para la formación de las reservas de la Empresa de Comercio en el municipio Venezuela.

## INDICE.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO-I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO VENEZUELA PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.</b>	8
1.1 Antecedentes de la formación de las reservas de cuadros.	8
1.2 La preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.	17
1.3 La dinámica de preparación de los directivos para la formación de las reservas de cuadros de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.	24
1.4- Diagnóstico del estado inicial de preparación de los directivos de la Empresa Comercio para la formación de las reservas de cuadros	32
<b>CAPÍTULO- II: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO VENEZUELA PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.</b>	36
2.1 -Fundamentos de la estrategia de capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.	36
2.1.1 Modelación de la estrategia de capacitación para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.	38
2.2. Estrategia de capacitación para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de la reserva de cuadros.	40
2.3. Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadro en el municipio Venezuela en la práctica educativa.	47
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	55-56
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL y ANEXOS</b>	57-80

## **INTRODUCCIÓN.**

Los retos que imponen el desarrollo económico-social y la necesidad de enfrentar con éxito los problemas que plantean las tendencias del mundo contemporáneo, exigen el aumento permanente del nivel de preparación de los trabajadores tanto en su nivel de conocimientos, como de habilidades y convicciones. Se necesita un trabajador competente, es decir, un trabajador "apto, idóneo, que además de dominar en los niveles teóricos y prácticos los procesos técnico-profesionales que realiza, esté capacitado para el autoaprendizaje, el cambio frecuente de puesto de trabajo, el trabajo en grupos, con capacidades creativas y de iniciativa, que actúe con decisión y responsabilidad, que sea un trabajador para hoy con posibilidades para irse adecuando a las nuevas circunstancias.

Este es un reto planteado a la educación con el cual ella alcanza una gran dimensión, puesto que tiene un papel activo y estimulador que desempeñar y por la promoción de innovación y de progreso técnico que realiza a través del ser humano que educa. Mucho más en el caso particular de capacitación de los cuadros y directivos, como subsistema de las filiales universitarias encargado de la formación y superación de la fuerza laboral del país.

En el modelo de la nueva Universidad Cubana existente, el diseño extra curricular que se centra en los aspectos instructivos y cognitivos de las actividades docentes, llevadas a los diferentes contextos u organismos del territorio esto se centra en el plan de impartición de cursos y posgrados ,en este se contempla la preparación del personal docente que responde al propósito de elevar su dominio en el contenido científico de estas materias y en la estructuración didáctica de las necesidades de capacitación del territorio, en función de lograr que los cuadros y directivos aprendan los conocimientos y habilidades requeridos para su labor profesional ,lo que les permitirá cumplir a cabalidad con su compromiso social.

Con el objetivo de alcanzar esta aspiración, se debe lograr que los docentes puedan orientar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar este proceso de forma

teórica y práctica, por lo que la preparación de estos exige el dominio del trabajo con los problemas para elevar la eficiencia en su labor.

El municipio Venezuela ha sido privilegiado con el desarrollo del proyecto endógeno, este nos da la posibilidad de obtener excelentes resultados para el beneficio de nuestros pobladores, si se utilizaran los recursos puestos a nuestra disposición de manera responsable la vida social y económica del territorio alcanzara niveles más altos, no siendo así, la experiencia de la investigadora, la observación directa a actividades, la aplicación de instrumentos como entrevistas, encuestas (tanto a trabajadores, cuadros y directivos), así como el estudio profundo de los diferentes documentos que rigen la planificación de la economía de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, se pudo constatar que continúan presentándose limitaciones que apuntan a la presencia de las siguientes **manifestaciones:**

En el contexto formativo la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, se presentan insuficiencias que han sido corroboradas en las visitas inspecciones y auditorías fiscales, las que se relacionan a continuación:

- Deficiente dominio del nivel de responsabilidad que deben poseer los cuadros y directivos de una empresa.
- Los cuadros y directivos no poseen suficientes conocimientos y habilidades que le permitan dirigir el trabajo con la solución de problemas.
- Limitaciones de los cuadros y directivos con relación a la dirección participativa.

Al definir el concepto Sistema de Trabajo con los cuadros (Trabajo de Cuadros) es conveniente dilucidar su diferencia con otro concepto muchas veces utilizado como idéntico en el lenguaje cotidiano, el de política de cuadros, citados por Machado Bermúdez, (2004) la política de cuadros se refiere a: “las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del partido y el gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo” (Bermúdez, 2004:52).

La preparación de los cuadros y directivos ha sido tratada por diferentes investigadores, De Armas. N (1990), G. González, (1996), J. Añorga, (1996, 1998), C. Álvarez, (1998), N. Jurlov, (1999), J. A, Cabrera, Peñalver, F. (2003). Quienes abordan elementos de vital importancia, que permitieron arribar a posiciones teóricas sobre la capacitación de los cuadros y directivos, con un carácter integral a partir de las nuevas aspiraciones del estado cubano. Sin embargo, en correspondencia con las exigencias actuales, las investigaciones realizadas aún no son suficientes, así como las formas para preparar a los cuadros y directivos que en ocasiones no son graduados de la especialidad y tienen que orientar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la dirección de la capacitación de los cuadros y directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

El análisis realizado evidencia la **contradicción** entre el estado deseado y el estado real, es decir, entre la necesidad de que los directivos posean la suficiente preparación para dirigir el trabajo y la insuficiente preparación de estos para lograr este propósito.

Después de haber planteado la situación problemática y la contradicción existente se propone el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a consolidar el proceso de preparación de los directivos de la Empresa de Comercio en el municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros?

**El Objeto**: Proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

Al analizar los datos recogidos mediante observaciones a los cuadros y directivos, estudio de documentos, así como entrevistas a estos, se identificaron como posibles **causas del problema** las siguientes:

- Carencia de un sistema didáctico concreto que ayude a los cuadros y directivos a fortalecer su capacitación.

- Bajo nivel de actualización de postgrados o cursos especializados impartidos a los cuadros y directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.
- Utilización en el proceso de capacitación de métodos no convencionales.
- Las estrategias de capacitación existentes no integran todos los elementos necesarios para el trabajo con los cuadros y reservas.

Todo lo antes expuesto permite formular el siguiente **Objetivo:** Elaborar una estrategia de capacitación que contribuya a la consolidación de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.

La determinación del objetivo permite precisar como **Campo de acción:** La gestión o dinámica en el proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.

**Preguntas científicas:**

1-¿Qué referentes teóricos y metodológico sustentan la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela?

2-¿Cuál es el estado actual de la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela?

3-¿Qué estrategia de capacitación diseñar para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela?

4-¿Qué efectividad posee la estrategia de capacitación diseñada en la práctica educativa?

Para dar respuestas a las preguntas científicas se proponen las **Tareas de investigación** siguientes:

1-Evaluación histórica del proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio y la preparación de sus reservas.

2-Fundamentación teórica del proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.



3- Caracterización del estado actual de la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio en la preparación de los cuadros y reservas.

4- Diseño de la estrategia de capacitación para la preparación de los cuadros y reservas por parte de los directivos de la Empresa de Comercio..

5- Evaluación de la efectividad de la capacitación de los directivos en la preparación de sus reservas en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Tipo de Investigación: La investigación es aplicada y experimental..**

En la investigación se escoge como población los trece directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela con carácter intencional por la autora por ser la encargada de la preparación de los directivos.

En la investigación se utilizarán los **métodos teóricos** siguientes:

**Histórico lógico:** La preparación metodológica de los docentes fue analizada en su devenir histórico lo que posibilitó llegar a conclusiones sobre su caracterización en el contexto, se utilizó, además, en la búsqueda bibliográfica, así como en el análisis historiográfico del problema en cuestión.

**Analítico sintético:** Permitió analizar los presupuestos teóricos necesarios que coadyuvaron a sintetizar la fundamentación de la estrategia de capacitación, posibilitó, además, la interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los métodos empíricos.

**Inductivo deductivo:** las diferentes problemáticas que fueron apareciendo fruto de la investigación, hicieron posible la realización de razonamientos que pasan del conocimiento de casos particulares a casos más generales en el estudio del tema de la preparación de los cuadros y directivos y permitió concretarse en una estrategia de capacitación para el trabajo con las reservas.

**Enfoque sistémico:** posibilitó establecer la interrelación de las partes de la estrategia y los elementos que la conforman cada una de ellas, con un carácter de sistema.

**Del nivel empírico:**

**Observación:** posibilitó la constatación del desempeño de los cuadros y directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Método experimental:** en su variante de pre-experimento para evaluar la efectividad de la estrategia de capacitación propuesta.

**Análisis de documentos:** se utilizó en el análisis de planes de estudio, programas, planes económicos, para determinar los fundamentos.

**Encuesta:** permitió comprobar la preparación que poseen los cuadros para el trabajo dentro de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Entrevista:** posibilitó conocer los conocimientos que los cuadros poseen en cuanto a la responsabilidad ciudadana, así como elementos que deben conocer para llevarlo a cabo.

Se utilizó la **estadística descriptiva** para corroborar la efectividad de la estrategia de capacitación, la comparación de los resultados de los indicadores y las dimensiones en la constatación inicial y final, así como la representación gráfica, apoyada en el análisis porcentual.

**Novedad científica:** Se presenta un sistema de acciones, cursos y talleres, apoyados en el material complementario confeccionado por la autora, que contribuye a la capacitación de los cuadros y directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, posibilitando la formación teórico-práctico de manera que se logre el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, aprovechando las potencialidades del personal en proceso de cambio.

**Aporte práctico:** se aprecia, en el diseño de la estrategia de capacitación para el perfeccionamiento de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para perfeccionar su trabajo de dirección.

La tesis se estructuró en las siguientes partes: introducción, capítulo uno, capítulo dos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Un primer capítulo referido a los fundamentos teóricos generales sobre la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela en la preparación de la reserva de cuadros, donde se declaran los antecedentes de la misma, se hace una historicidad de la problemática, se incluyen los elementos teóricos, metodológicos, las conceptualizaciones, los fundamentos y los contenidos esenciales para la dirección de su capacitación.

El segundo capítulo centra su contenido en el diagnóstico del estado actual de la capacitación de los cuadros para el cumplimiento de su compromiso social en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, se propone la estrategia capacitación a los mismos para el trabajo de forma efectiva del contenido antes mencionado, se precisa el análisis de los resultados de la estrategia a partir de su implementación en la práctica educativa.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.**

Este capítulo aborda los antecedentes históricos de la formación de las reservas de cuadros y la evolución de esta a partir de la aprobación de la política de cuadros, se enuncian los fundamentos teóricos y metodológicos generales que asume la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.

### **1.1-Antecedentes de la formación de las reservas de cuadros.**

El estudio de las concepciones teóricas acerca de la formación y desarrollo de los cuadros requiere del tratamiento preliminar del concepto Sistema de Trabajo con los cuadros desde el punto de vista teórico-conceptual. La literatura consultada al respecto corresponde, básicamente, a autores cubanos y en ella se incluye un conjunto de documentos políticos y jurídicos del Partido Comunista y el Estado cubano referidos a la política y el trabajo con los cuadros.

Para definir el concepto Sistema de Trabajo con los cuadros (Trabajo de Cuadros) es conveniente dilucidar su diferencia con otro concepto muchas veces utilizado como idéntico en el lenguaje cotidiano, el de política de cuadros. Según los criterios citados, por (Bermúdez, 2004), la política de cuadros se refiere a: “las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del partido y el gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo” (Bermúdez, 2004:52). Como se aprecia la política de cuadros se orienta hacia las tareas perspectivas, a largo plazo, del desarrollo de los cuadros, que han de concretarse en acciones y tareas específicas para su realización. Define entonces el trabajo de cuadros como aquel que “tiene por objetivo la realización de estas tareas, ante todo de selección, formación, educación y ubicación de cuadros, así como su capacitación”.

Esta última definición apunta hacia la precisión de los componentes del trabajo de cuadros; pero deja de considerar algunos aspectos de importancia esencial en el

mismo. Es obvio que estas definiciones se adecuan básicamente al contexto del sistema socialista, en el que el Partido y el Estado asumen la responsabilidad de plantear la política de cuadros y dirigir el proceso de su concreción y realización práctica a través del trabajo de cuadros.

A los fines de esta investigación, se asume como definición de Sistema de Trabajo con los cuadros la planteada en el Artículo 1(Capítulo 1) del Decreto Ley No. 82 del año 1984 del Consejo de Estado de la República de Cuba: "...el conjunto de actividades, funciones y tareas que deben llevarse a cabo para aplicar de modo uniforme y sistemático la política a seguir con los cuadros" (Bermúdez, 2004: 52). En esta definición se aprecia con claridad la relación del trabajo de cuadros con la política de cuadros. Como afirma Machado Bermúdez (2004) "el trabajo de cuadros es la política de cuadros realizada."

La formación y desarrollo de los cuadros en las condiciones del sistema socialista, tiene su propia esencia y contenido "las características del sistema social definen las tendencias de desarrollo y estructura de los sistemas de formación y superación de los cuadros" (Bermúdez, 2004: 52).

En correspondencia con la afirmación expresada en el párrafo anterior, el diseño del sistema de formación toma en consideración, como punto de partida, los criterios de autores que han fundamentado las características del proceso de formación de los cuadros en las condiciones del sistema socialista. En Cuba, por las características de su sistema social la formación de los recursos humanos es planificada en los diferentes sectores, pues los ministerios y organismos centrales del Estado establecen los lineamientos para ello. Cuestión esta que ocurre de manera similar en el territorio donde se efectúa esta investigación como parte de la política del Estado.

A partir del triunfo de la Revolución en 1959, se fueron creando las bases para que la educación estuviera en correspondencia con las radicales transformaciones que en todos los órdenes se realizaban y para resolver los grandes problemas existentes en la formación de los cuadros, tuvo que modificar su estructura y funcionamiento, ajustándolos al momento histórico y a las características de la clase social en el poder.

Para el cumplimiento de los lineamientos en la formación de los recursos humanos se utilizan diferentes variantes, dirigidas de manera específica a cada sector y sus categorías ocupacionales, por lo que existen sistemas ramales de superación dirigidos a los organismos de la administración del Estado y los sistemas territoriales y sectoriales a determinados segmentos. Se trabaja por una inteligente formación del hombre como el recurso máspreciado y se propicia la elevación de su preparación profesional, se conjuga aprendizaje e investigación para aumentar la capacidad de análisis y entrenamiento en el manejo de situaciones que potencien la capacidad de liderazgo. El acuerdo 6176 del consejo de estado y de ministros de Cuba aprobó el reglamento de las administraciones locales del poder popular para el control administrativo. Poniéndolo a disposición de los diferentes directivos para perfeccionar el trabajo empresarial.

Dentro de esta formación de los recursos humanos se encuentra la relacionada con los cuadros y sus reservas. Al respecto el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, elaboró la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (1995). Dicha "Estrategia Nacional" expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno cubanos se proponen alcanzar en la formación y la superación de los cuadros y reservas, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las transformaciones económicas ocurridas en el país. Esta constituye la base para que cada organismo de la Administración del Estado, Consejo de Administración y otras entidades elaboren sus propias estrategias ramales y territoriales.

El citado documento señala entre sus principios básicos el papel formador del cuadro y su responsabilidad en la preparación de sus subordinados y reservas, basada en el liderazgo y en métodos y estilos que sirvan de guía para el colectivo que dirige. Orienta su concepción sobre la base de la integralidad, carácter de sistema y la combinación de formas, contenidos, plazos y recursos necesarios para que sea eficiente y continua, ofreciendo las condiciones organizativas para desarrollar con coherencia y disciplina.

La preparación constituye una fuente valiosísima que sustenta la presente investigación pues contempla entre sus prioridades el sector empresarial. También entre los Lineamientos de trabajo e indicaciones generales para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000)

se encuentra la preparación, estableciéndose que el Ministerio de Educación Superior organiza de conjunto con todos los organismos e instituciones, el trabajo encaminado a asegurar un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

Las administraciones provinciales, en su actividad, tienen como premisa el concepto constitucional de que la provincia es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la Ley, como eslabón intermedio entre el Gobierno central y el municipal, en una extensión superficial equivalente a la del conjunto de municipios comprendidos en su demarcación territorial, que ejerce las atribuciones y cumple los deberes estatales y de administración de su competencia y tiene la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su territorio, para lo cual coordina y controla la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, con el apoyo de sus municipios, conjugándolos con los intereses de éstos.

Los múltiples cambios en el orden económico, político y social, hacen que el país viva un proceso organizativo acelerado e influya notoriamente en la reestructuración del Sistema empresarial y, por ende, de la dirección de este a todos los niveles, por lo que fue necesario que a la par se fortaleciera el desempeño de los que las dirigían para actuar en correspondencia con las nuevas condiciones del socialismo, y para ello era imprescindible su preparación.

La actividad de dirección está en constante transformación, transita por diferentes etapas con particularidades que las distinguen, de acuerdo a las condiciones objetivas y subjetivas, que influyeron en la preparación de sus dirigentes a los que comenzó a denominarse como cuadros.

En el Decreto- Ley No 82 de 1984, se define la preparación de los cuadros y reservas como “La primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñar en un futuro sus primeras funciones como dirigentes, de acuerdo con el plan prospectivo de trabajo con los cuadros de cada entidad” (CECE, 1984: 23).

Mientras la formación constituye una etapa inicial de preparación, que antecede al momento de asumir las funciones de dirección en un cargo dado, lo que se tiene en

cuenta por la autora a través de la relación que se establece entre la capacitación, la preparación y la formación de cuadros, en el trabajo con las reservas.

En el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Grijalbo (1997) con respecto al concepto formación se plantea que es un proceso por el cual se intenta desarrollar la personalidad globalmente y de forma integradora según las exigencias de la vida.

Como documentación adicional tenemos las normas y consideraciones para la información de los resultados de la evaluación de los cuadros, Con todos estos documentos nos encontramos en condiciones de efectuar evaluaciones que respondan al cumplimiento de lo establecido al respecto.

Entre las acciones que debemos lograr se ejecuten para mejorar la calidad de las evaluaciones están:

- Lograr que las evaluaciones sean hechas por el jefe que le corresponde, para poder lograr la caracterización del cuadro y mucho más poder hablar de su desempeño en el cargo.
- Lograr, como parte del proceso, un intercambio abierto entre el evaluado y el evaluador, donde se profundice en aquellos aspectos que puedan ser de interés para él, y le permita definir su espíritu crítico y autocrítico.
- Lograr que las evaluaciones se hagan de forma personal y no en 3ra. persona
- Vincular el desarrollo de la evaluación con el cumplimiento del código de ética.
- No referirse al cumplimiento de tareas que no le corresponden al cuadro por no incidir directamente en ello
- Que las conclusiones caractericen al cuadro en síntesis.
- Las recomendaciones sean medibles y faciliten el control de su cumplimiento.

En la actual década del 2000 se continúa trabajando por esta misma línea y además se realizan transformaciones trascendentales: La Educación se encuentra inmersa en su Tercera Revolución Educativa con todos los cambios que esta genera, constituyendo un pilar vital de estas transformaciones la preparación de los cuadros y sus reservas.



En el 2006 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba emite la carta circular/22, referida a las medidas para fortalecer el trabajo de la Reserva de Cuadros. De esta se deriva la carta circular/1 para su instrumentación en el Ministerio de Comercio Interior en la que está contemplada la preparación de la Reserva de cuadros.

La Implementación de la Carta Circular No. 22, de fecha 29 de noviembre de 2006, del secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, expresa que: “La política de cuadros no puede analizarse solo desde el punto de vista meramente cuantitativo. Tiene que exigir una mayor participación, exigencia, control y seguimiento por parte de los principales jefes, a fin de lograr que los dirigentes subordinados procedan en igual sentido.

“El trabajo con la reserva requiere paciencia, celo y responsabilidad, por ser una de las principales vías mediante la cual los cuadros muestran su capacidad como formadores del personal que tiene subordinado y, a la vez, permite a la institución o entidad en que actúan, evidenciar su eficiencia en la gestión de los recursos humanos.” (MINCIN, 2007: 1)

“Cuando a comienzos del 2005 se realizó el balance de los 10 años de la creación de la comisión central de cuadros del gobierno, la situación relacionada con la selección, atención y seguimiento de la reserva, fue identificada como uno de los principales aspectos negativos presentes en la política de cuadros.” (MINCIN, 2007: 1)

A continuación plantea la referida Carta Circular: implementar las indicaciones contenidas en la mencionada carta circular, de manera que se garantice la atención a esta importante tarea estratégica para el desarrollo de la dirección, se indica lo siguiente: “Incluir como objetivo permanente en las visitas de inspecciones integrales, totales, de entrenamiento metodológico conjunto (EMC) y especializadas, el control del trabajo que realizan los principales jefes con la selección, atención y seguimiento a la preparación y formación de las reservas de cuadros, analizando en particular, los casos en que no se tenga, al menos, dos preparadas, la presencia de mujeres. Todos los participantes deberán contactar con las potencialidades de la entidad en el tema de las reservas, ello influirá en las conclusiones y calificación final que se otorgue” (MINCIN, 2007: 2)

En el 2007 surge la Escuela de Cuadros en todos los pedagógicos del país, que tiene como propósito fundamental la superación de los cuadros del primer nivel para que estos multipliquen dicha superación y fluya escalonadamente hasta llegar a los que dirigen en la base. En esta forma organizativa debe insertarse la preparación de las reservas de cuadros. Los principales postulados teóricos generales elaborados en Cuba sobre la formación y desarrollo de los dirigentes están recogidos en conceptos y principios, categorías que corresponden a los primeros niveles de sistematicidad del conocimiento, y en su contenido se aprecia un proceso de evolución, en correspondencia con las demandas y expectativas de la política y el Sistema de Trabajo con los cuadros, derivadas de los grandes objetivos y tareas del país en las diferentes etapas de su desarrollo tras el triunfo de la Revolución en 1959.

Se han realizado definiciones de conceptos asociados a la formación y superación de cuadros como: proceso de preparación y superación, preparación, superación, plan de desarrollo individual, plan general de desarrollo, entre otros. Algunos documentos sugieren o hacen explícitos a través de su contenido, diferentes principios que han de considerarse en la formación y superación de los dirigentes.

Entre los documentos que explicitan principios relativos al proceso de superación de los dirigentes pueden citarse el Decreto Ley 82 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1984 y el contenido de la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas de 1995, que han sido refrendados en el Decreto Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1999 y los Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y el Gobierno del 2000.

Los principios implícita o explícitamente establecidos en Cuba, que han servido de pautas para la concepción y realización del proceso de formación y desarrollo de los dirigentes, y se confirman en muchos casos con las experiencias desarrolladas en otros países, están referidos a:

- La comprensión de la preparación y superación de los cuadros, y de los dirigentes en general, como subsistema del Sistema de Trabajo con los cuadros, y no como un fin en si misma.
- La necesidad de la correspondencia entre los objetivos y el contenido de las acciones de formación y desarrollo con las necesidades y requerimientos de la labor que despliega el dirigente.
- La combinación armónica de las formas organizativas de la superación que se desarrollan en el puesto de trabajo y las que tienen lugar fuera de este.
- El carácter multidimensional e interdisciplinario del contenido de la superación, a partir de la integralidad que debe caracterizar a los dirigentes.
- El carácter diferenciado de las acciones de superación y desarrollo en correspondencia con los niveles alcanzados por el dirigente en su profesionalidad y desempeño, determinados a partir del diagnóstico.
- El carácter planificado de la superación: a corto, mediano y largo plazo.
- La necesidad de considerar el diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas y las proyecciones estratégicas de las organizaciones.
- La fijación de la responsabilidad directa de los dirigentes superiores en la proyección de la superación y el desarrollo de sus subordinados y la evaluación sistemática de sus resultados.
- La necesidad de la aplicación del enfoque sistémico en la dirección del proceso de superación y desarrollo de los dirigentes, y las actividades de enseñanza – aprendizaje en él implícitas.
- El carácter y el contenido pedagógico especial de las acciones de superación y desarrollo de los dirigentes.
- La fijación de la responsabilidad personal del dirigente en su superación y desarrollo.

Como se observa en la etapa actual se están dando pasos sólidos en la proyección de la preparación de los cuadros y reservas de las empresas , sin embargo, aún no se ha logrado materializar como lo exige el desarrollo alcanzado, por lo que existe una imperiosa necesidad de elevar el nivel de preparación y hacerlo pertinente con los enfoques actuales de la dirección empresarial, lo que toma mayor significación en el caso de la Reserva Especial, una etapa inicial y estratégicamente importante en el sistema de formación de cuadros que debe garantizar el futuro de la dirección empresarial.

Como parte de la Optimización del proceso formativo en Cuba experimenta un profundo proceso de cambio que comprende la estructura organizativa de la empresa y la estructura curricular y de contenido (que no ha implicado modificaciones sustanciales en el plan de estudio), y tiene como esencia la conversión de este tipo de escuela en una institución que garantice la formación integral, comunista, de sus egresados. Este

proceso de cambio presupone una transformación radical en el pensamiento y la actuación de los directivos, y hace evidente la necesidad de plantear nuevas y más complejas exigencias a la profesionalidad del director, lo que puede alcanzarse con el perfeccionamiento de las acciones dirigidas a su preparación.

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes: Selección y movimiento de cuadros, selección y formación de la reserva, evaluación, preparación y superación, atención y estimulación e información y como fuente de renovación, por jóvenes revolucionarios, integrales y preparados siguiendo las ideas planteadas por Ernesto Che Guevara en su obra “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”, publicado en 1967 y el énfasis que le ha dado al respecto el comandante Fidel Castro Ruz..

La dirección empresarial es un proceso complejo que abarca en el plano teórico, el sistema de conocimientos y, en la práctica, el desarrollo de habilidades y actitudes expresadas en el desempeño mediante la interacción de los cuadros con sus subordinados y demás agentes que intervienen en el proceso docente, lo que aumenta la necesidad de que sean capaces y creadores, con las cualidades y características que demanda la Educación Cubana, reto que ha obligado a buscar otras vías que permitan dar respuesta a esta tarea de importancia estratégica.

La importancia relevante de la política de cuadros en el país se evidencia en la atención que a este aspecto se ha prestado en los diferentes congresos del Partido Comunista de Cuba. En particular, el V Congreso del Partido Comunista de Cuba señaló la importancia de la búsqueda y el estudio de las más modernas técnicas para producir y administrar con calidad y convocó a sus cuadros a prepararse para enfrentar el reto de la eficiencia económica que demandó la reunión de los comunistas cubanos. En su Resolución Económica enfatizó:

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país con el fin de

garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias. (PCC, 1992:3).

Se concuerda plenamente con este planteamiento y se defiende el criterio de que en el sector administrativo y con énfasis en la Empresa de Comercio, cobra más fuerza aún, por ser el organismo encargado de prestar servicios y educar a las nuevas generaciones para dar continuidad a la obra de la Revolución. Por ello se considera, que debe concedérsele prioridad a la elevación del nivel de preparación de la reserva de cuadros como el potencial más joven y con probadas posibilidades para asimilar con rapidez los retos de los cambios que se producen.

Sin lugar a dudas, a pesar de las deficiencias que aún subsisten en la selección y preparación de las reservas se han cumplido los primeros objetivos propuestos, entre ellos, la selección, el logro de una información y preparación general mediante la realización de actividades y la atención personal, que en una parte de los casos, le han brindado los cuadros centrales, sin embargo, aún no se ha logrado que dicha preparación alcance el nivel que demanda el desarrollo económico actual.

## **1.2-La preparación de los directivos de la Empresa de Comercio en el municipio Venezuela.**

La preparación de los ciudadanos de un país es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en un problema esencial de la misma. Una nación moderna requiere que todos sus miembros posean un cierto nivel cultural que le posibilite desarrollar una labor eficiente. Un país desarrollado, o que aspire a serlo, tiene que plantearse el objetivo de que todos sus miembros estén preparados para ejecutar un determinado papel, entre las múltiples funciones que se llevan a cabo en el seno de dicha sociedad. Aquel país en el que todos sus ciudadanos ejecutan sus labores a un nivel de excelencia es una nación preparada y puede ocupar un lugar de vanguardia en el concierto universal de los estados. Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos

lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve.

En este sentido en el país se trazan nuevas estrategias y proyecta nuevas vías y modalidades para lograr la preparación de cada reserva y directivo del sistema empresarial con el fin de lograr en cada uno la idoneidad que se requiere para enfrentar los nuevos cambios.

El director de cada entidad ha sido considerado históricamente un cuadro de incuestionable importancia, porque en él se expresan a un mismo tiempo la condición de cuadro, especialista de capacitación de cuadros, investigador, inspector y formador de cuadros. Su preparación más efectiva por tanto, garantiza la continuidad de la dirección empresarial, en estrecha correspondencia con los principios de la política de cuadros.

Esto demuestra la perseverancia de aquellos que constituyeron un ejemplo a seguir en la obra educativa que realizaron de acuerdo con el contexto que les tocó vivir; sus ideas contribuyeron a que se tomara conciencia de la necesidad de la preparación de los directivos empresariales para la formación de las reservas de cuadros.

Sobre el término de preparación se plantea en el Diccionario Microsoft Encarta que es “la acción de capacitar, de llevar a la práctica todo un conjunto de acciones de planificación dirigidas a lograr metas previstas es el conjunto de acciones teóricas y prácticas, planificadas a lograr habilidades en la ejecución de determinadas tareas.” Se considera que a pesar de ser esta definición muy general, sienta las bases para la sistematización de los criterios en relación con lo que se considera que es la preparación.

Marta Margarita López Ruiz, la define como: “... el proceso que utiliza un procedimiento planeado encaminado a modificar conductas, comportamientos y aumentar destrezas”

En esta investigación se asume la definición de preparación de Julia Añorga Morales quien la concibe: “como el proceso de actividades de estudio y trabajo permanente sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales, perspectivas de una entidad, grupo o individuo. Orientado hacia el cambio en los conocimientos, en las

habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral que permite elevar la efectividad del trabajo profesional y la dirección”

La autora considera que la preparación constituye una vía para solucionar en un corto período de tiempo las necesidades básicas para el logro de un mejor desempeño de los directivos de la Empresa de Comercio para dirigir el proceso de formación de las reservas de cuadros, en este se debe tener en cuenta la relación sujeto - objeto en la actividad que se programe para cumplimentar los objetivos de la preparación.

Se asumen además en la investigación los requerimientos psicopedagógicos de la preparación referidos por Pérez, (2006), estos son los siguientes:

- Enfoque sistémico, integral y personalizado de la preparación.
- Carácter científico, contextualizado e interdisciplinario del contenido de la preparación.
- Problematización del contenido de la preparación.
- Clima psicológico adecuado.
- La asequibilidad e integración de experiencias anteriores.
- Redimensión del rol que asume el cuadro.
- Existen diferentes tipos de preparación, como por ejemplo:
  - 1-Curso de superación presencial.
  - 2-Taller.
  - 3-Asesoría a investigaciones.
  - 4-Orientación psicológica individual a los casos que así lo soliciten o requieran para incorporarse de manera efectiva al trabajo grupal.
  - 5-Curso - taller de Educación a Distancia.
  - 6-Video - Debate de materiales diseñados.

En la investigación se asume el taller como forma o modalidad que propicia el intercambio, la reflexión con los directores tanto en cuestiones teóricas como prácticas.

En las anteriores definiciones se explicitan momentos esenciales a tener en cuenta ya que son acciones planificadas para ser ejecutadas en la práctica pedagógica para desarrollar un contenido determinado y lograr los objetivos propuestos.

La preparación constituye una actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupos o personas y está orientada a favorecer un cambio en lo que respecta a conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el sujeto, lo que posibilita un desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor. En diferentes fuentes consultadas, la capacitación aparece conceptualizada como: Proceso permanente y sistemático,

planificado y orientado a brindar conocimientos que se reviertan en capacidades, habilidades del individuo que responda a los intereses individuales y a los objetivos propuestos, así como al hombre que se siente realizado.

Es el proceso que permite la formación y el perfeccionamiento teórico-práctico de los recursos posibilitando el desarrollo de habilidades, conocimientos, motivos y actitudes para aprovechar al máximo las potencialidades del personal en proceso de cambio.

El desarrollo profesional del director incluye, entonces, el de su formación inicial y permanente, como un proceso dinámico y evolutivo de la labor y de la función de dirección; supone una actitud de constante aprendizaje y comprende procesos de mejoramiento del conocimiento, las habilidades, motivos y las actitudes de cada tutor en particular, pero también del conjunto de los que trabajan en la empresa; de ahí su potencial aporte como proceso dinámico de profesionalización constante.

Una idea básica que subyace es que ni la capacidad, ni la preparación profesional se agotan en la formación teórica; sino que ellas culminan en el terreno práctico y es donde se aplican y ponen a prueba las concepciones por las que se orienta la propia acción docente -empresarial.

Se asume como capacitación la definición siguiente: “proceso organizado y dirigido conscientemente, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, habilidades y capacidades a uno o varios sujetos en un periodo de tiempo determinado” (López, 2002: 34).

Un análisis histórico-lógico de cómo ha transcurrido en las últimas décadas (tras el triunfo revolucionario del Primero de Enero de 1959) la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio revela la presencia de una prioridad y voluntad hacia tales fines. Las formas y el contenido de la superación de estos directivos han dejado, indiscutiblemente, un saldo positivo en su preparación y desempeño profesional.

Desde el triunfo de la Revolución hasta el año 1973 según refiere Pedro Valiente Sandó (2001) “se corresponde con el inicio de la Revolución Educacional, cuyo contenido esencial en esta etapa fue “dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales” (MINED, 1997: 102). Tuvo como rasgo esencial, la emergencia



y el predominio de formas como cursillos y seminarios, y los objetivos centrados, fundamentalmente, en el logro de una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en el centro docente” (Valiente, 2001: 10). Como respuesta del Ministerio de Educación a los objetivos de preparación sistemática, contenidos en la política de cuadros, se crea en 1976 la escuela nacional de cuadros educacionales Fulgencio Oroz y en 1981 comienzan a sesionar los Seminarios Nacionales para dirigentes y funcionarios y el desarrollo de cursos extensivos a los directores a través de los contenidos más actualizados de los documentos normativos y metodológicos.

En la etapa que comprende las décadas del setenta y ochenta, ya resulta un hecho significativo el papel que tuvo que asumir el Ministerio de Educación en los cursos de dirección del Ministerio de Comercio en la preparación de sus directivos. En las actividades se prioriza la organización escolar y la dirección del proceso pedagógico; aunque no se contempla todavía el empleo de los enfoques, formas y métodos de la capacitación.

El surgimiento de nuevos enfoques, herramientas y técnicas en la esfera de la dirección, no resulta ajeno al Comandante en Jefe Fidel Castro, quien al referirse a los mismos en el acto por la efeméride del 26 de julio (1984) plantea: “...Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión...es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos” (citado por Columbié, 2003: 5). Como respuesta inmediata, en 1988 se crea el Sistema Único de Preparación para los Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPCER) rectorado por el Partido Comunista de Cuba y los primeros Centros de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED). En 1989 se emite el documento directivo sobre la planificación del proceso de preparación para los cuadros y reservas, con los enfoques, formas, métodos, diseños de programas y evaluación a emplear, que abren una nueva etapa en la preparación de los cuadros.

Los nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades en el empleo de las principales Técnicas de Dirección, posibilitan sin lugar a dudas el mejor desempeño de los directores en el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo y por consiguiente mayores posibilidades para la preparación general de las reservas de cuadros.

La etapa correspondiente a (1983-91) coincide con el establecimiento jurídico del Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado (Decreto Ley No. 82 del 13 de Septiembre de 1984) y la concepción de la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas, y tuvo como contexto el planteamiento de la voluntad política y el inicio de las acciones para el logro de la calidad del sistema educativo, con las consecuencias que ello implica en la preparación y superación de los dirigentes empresariales.

En 1992 se elabora una estrategia nacional para la formación de directivos, por consiguiente en distintos municipios del país se introduce como experiencia nacional, la preparación de las reservas de los directores en el propio puesto de trabajo. La regularidad más notable de este intento, está dada por el hecho de que los principales protagonistas más que los directores de centros educacionales, fueron los entrenadores de cuadros, pues la estrategia no concebía una propuesta de capacitación de los directores en sus enfoques, formas y métodos, sino que fueron realizando determinadas acciones, que dieron muy buenos resultados mientras se mantuvo la experiencia; pero no dejó una verdadera huella en los años siguientes.

Desde 1994 la preparación de los directores ha estado centrada en temas que los han acercado a la dirección participativa, dirección por objetivos, planeación estratégica, liderazgo empresarial y cambio educacional, dirigidos a continuar mejorando su desempeño.

En toda esta etapa se profundiza en los estilos de dirección que permiten el más efectivo accionar de los directores, como manifestación de la dirección participativa, por constituir una de las herramientas indispensables de los líderes empresariales. Los estudios sobre las herramientas del líder empresariales, (PR Sánchez. (1990), comienzan a aplicarse en los diferentes cursos de preparación,

Resulta muy importante el ejemplo que den los directores a sus reservas, como cuadros capaces de cohesionar al colectivo, de escuchar sus criterios y de comprometerlos con la solución colectiva de los principales problemas, desde las diferentes vías que posibiliten la preparación.

Tienen una significación especial en la evolución de la preparación de los directores y la atención a las reservas, los documentos rectores de la política de cuadros que se van implementando, tal es el caso del Decreto-Ley No 196 de 1999, donde se considera la

importancia y necesidad de la preparación en su condición de proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, a todos los niveles, en este sentido, el Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Poder Popular , emitido en el 2000 le otorga a los jefes de cada entidad la máxima responsabilidad en la preparación y capacitación de los cuadros y reservas que le están directamente subordinados.

Es importante destacar la realización de investigaciones que abordan lo relacionado con los modelos de formación o preparación; sobresaliendo entre estas publicaciones las de Castro (1997), Castellanos (1995), Rodríguez (2000), Valiente (2001) y López (2005) en las que se alude a diferentes modelos para la preparación del personal de dirección, pero desde una perspectiva teórica, siendo aun insuficientes los referentes acerca de cómo implementar cada uno de ellos como los que expresan Añorga (1998), Pérez (2006).

**Teniendo en cuenta los criterios dados por Barreiro, Guerrero y Rodríguez se asumen determinadas características en la preparación a cuadros:**

- **Carácter diferenciado** de la enseñanza, basada en primer lugar en las necesidades de la entidad, los grupos y el cuadro, constituyen una opción real para la solución de los problemas de perfeccionamiento de la dirección.
- **Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas**, intercambio de experiencias en un proceso de desarrollo consciente de conocimientos, habilidades y valores. El método, la forma y el medio caracterizan el proceso.
- **Carácter práctico**, se trata de actuar, fundamentalmente, en las habilidades y actitudes para poner al cuadro en condiciones de trabajar con su colectivo.
- **Trabajo en grupo**, el cual potencia los resultados y el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas en el surgimiento de alternativas de solución a los problemas.
- **Posibilidad constante de retroalimentación**, asegura que los enfoques y métodos utilizados sean los más efectivos, ofrece la posibilidad de una continua autovaloración como elemento motivador para el cambio de comportamiento.

- **Evaluación permanente**, para medir la calidad de la preparación y la influencia que ejerce en los directores. Su carácter debe ser de diagnóstico, se evalúan los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa” (Barreiro, 1991: 12).

Estas características deben tipificar la preparación de los directivos de las entidades de comercio para la formación de las reservas de cuadros, como elementos esenciales, que se tuvieron en cuenta al implementar la estrategia en la práctica educativa.

A través del análisis de los documentos normativos de la política de cuadros, se evidencia el reconocimiento constante hacia la preparación y formación tanto de los cuadros como de sus reservas, de lo que se infiere la alta responsabilidad de los directivos en cuanto a la preparación de los futuros cuadros de dirección. El análisis de la evolución de su capacitación, muestra que ha estado dirigida al tratamiento de diversas temáticas de gran actualidad, para llevar a vías de hecho las grandes transformaciones, que se han venido operando de forma gradual; pero es evidente la carencia de acciones de preparación con relación a las posibilidades que brindan sus formas y métodos, en particular las del enfoque en el puesto de trabajo, en correspondencia con su Actividad Profesional de Dirección.

Los directivos de la Empresa de Comercio tienen que cumplir entre sus deberes el siguiente “alcanzar la preparación integral requerida y propiciar la de los subordinados, y particularmente la de su reserva” (MINCIN, 2007: 6) para ello es necesario lograr su preparación e incidir en la preparación de las reservas de cuadro como una necesidad en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela

### **1.3-La dinámica de preparación de los directores para la formación de las reservas de cuadros de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.**

La fundamentación teórica y metodológica del campo de esta investigación resulta necesario encontrarla, entre otras, en la literatura especializada, acerca de las experiencias cubanas que aportan al tema de la preparación de los cuadros y sus reservas, pues constituyen referentes útiles en el estudio que se realiza en esta tesis,

constatada en la investigación realizada por Nerelis de Armas, que aborda una modelación del proceso de planificación universitaria.

La investigación realizada por Iraidia Vallejo (2002), aporta un diplomado para la Superación Profesional de directores, reservas y cuadros, mediante un programa que contempla 3 módulos articulados entre sí, con encuentros presenciales y actividades en el puesto de trabajo, estructura que sirve como una referencia a la presente propuesta.

Basado en la concepción de Carlos Marx (1867) sobre la cooperación en la actividad laboral, el investigador Sergio Alonso descubre que: la cooperación en la dirección constituye la génesis del concepto “Sistema de Trabajo” en la administración, el sustrato material que lo sustenta y la piedra angular que permite entender la esencia de todo Sistema de Trabajo en el sector del comercio; lo cual se corresponde con la génesis universal del concepto. (Alonso, 2002:18).

El análisis realizado por Pedro Valiente (2003) también resulta útil a esta investigación pues al abordar la superación de los cuadros educacionales, hace referencia a la interrelación que debe existir entre los componentes, sus características estructurales, las funciones, interdependencia con el medio y el carácter interactivo lo que posibilita la existencia del conjunto de cualidades específicas como un todo.

La investigadora Odesa Fuentes (2002) ofrece una alternativa científica metodológica, que presenta una selección de contenido de dirección apropiada, pues se proponen elementos básicos para el trabajo de un cuadro empresarial y aunque dentro de ellas aparecen estudios de casos, no sobrepasa el umbral de un curso de dirección, al no llevarlo a la realidad de la práctica del desempeño de los reservistas.

El autor Jorge González (2003) trabaja en el sistema de formación de la reserva en su tránsito al cargo de director que aporta elementos importantes a esta, pues ofrece una alternativa a tener presente en la preparación para este cargo de vital importancia en el cumplimiento de la política de cuadros, pero no lo vincula a la práctica del desempeño.

Un aporte significativo realiza Rodolfo Bencomo (2004) que ofrece un sistema de actividades muy coherente que constituye una alternativa para materializar las

orientaciones referidas al trabajo de planificación, organización y control de la preparación de los reservistas, lo inserta en las etapas y pasos del sistema de trabajo diseñado por Sergio Alonso, pero se queda al nivel de dirección municipal y no concreta una estrategia de cómo debe realizarse esta preparación del desempeño en los cargos primarios de las empresas que es la célula básica del sistema formativo.

De esta manera tanto los trabajos referidos a la formación de cuadros en general como a la reserva en particular, aportan elementos importantes que han sido referentes útiles a la presente investigación tales como: el carácter cíclico del proceso de superación de cuadros, la articulación de encuentros presenciales con actividades en el puesto de trabajo, el Sistema de Trabajo, la interrelación que debe existir entre los componentes y el control de la preparación de la reserva, la vinculación de la teoría con la práctica real de cada cargo, que propicie la efectividad requerida para garantizar que se eleve el nivel de preparación de los reservistas en el desempeño de los cargos primarios acorde a los enfoques actuales de la dirección empresarial.

Es reconocido en la literatura pedagógica que el desempeño de un individuo constituye la expresión concreta de su modo de actuación, en esta investigación se entiende como desempeño de los cargos primarios la actuación de los reservistas para la obtención de los resultados que exige el perfil del cargo a este nivel.

En el marco de esta tesis se asumen como enfoques actuales de la dirección empresarial: la dirección estratégica y por objetivos, la dirección participativa y democrática en estrecha interrelación con el colectivo, el liderazgo logrado a través del ejemplo personal expresado en el modo de actuación del cuadro y la entidad como sistema abierto. Al asumir los mismos se tiene en cuenta el rasgo particular que adquieren estos enfoques en el sector al considerar la labor del cuadro como una actividad profesional de dirección, lo que requiere que estos estén presentes en su preparación.

Los principales postulados generales relacionados con la formación y el desarrollo de los dirigentes que pudieron ser estudiados para la fundamentación teórica de esta investigación se encontraron, en el caso de la experiencia cubana, en los documentos

políticos y jurídicos que establecen la política y el sistema de trabajo en con los cuadros.

Se hace referencia al entrenamiento, al respecto en los documentos directivos sobre la preparación (1990), se precisan las principales formas, métodos y modalidades del enfoque en el puesto de trabajo, entre ellos aparecen el adiestramiento y el entrenamiento, por otra parte, ambos integran las propuestas de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros en su versión del 2000 y del 2004, por estar dirigidas a todos los organismos y entidades del país.

La referencia al entrenamiento como método de la preparación, que aparece en la Estrategia Nacional y en las definiciones anteriores, no se identifica con el Entrenamiento Metodológico Conjunto, sino simplemente con el entrenamiento, que según el Diccionario de Términos de la Dirección (2004), se corresponde con el entrenamiento administrativo, definido como “El proceso referido a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a la actitud frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades”.

Los directores empresariales son titulares de un cargo de elevada trascendencia y reconocimiento social. Al aplicar la preparación dirigida a sus reservas de cuadros, están en posición de desarrollar una Actividad Profesional de Dirección, se asume lo planteado por Alonso (2003)...“es posible concebir toda la gestión de los dirigentes en todos los niveles como una Actividad Profesional de Dirección” (Alonso, 2007:23).

Considerar el desarrollo de la preparación para la formación de las reservas de cuadros como Actividad Profesional de Dirección de los directores, se corresponde con su esencia de transformar la personalidad de sus reservas o más bien reformar personalidades ya formadas, como concepción de la Dirección Empresarial.

Estudios realizados por J. A Chávez y A. Suárez, corroboran lo referido por S. Alonso. (2002) sobre la Actividad Profesional de Dirección, desplegada por los dirigentes institucionales en todos los niveles, la que se distingue por:

- El marcado carácter técnico – metodológico y científico pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección.

- La clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y reservas, en función de los objetivos que plantea.
- Estado de la formación de las nuevas generaciones.
- La necesidad de desarrollar la actividad de dirección en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas – instructivo – educativas.
- La plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

A. Suárez, plantea que la preparación para la formación de las reservas de cuadros, posibilita una serie de elementos que son asumidos en esta tesis:

-Recrea una atmósfera de comunicación profesional, el diáfano intercambio de ideas y experiencias, la franca y abierta contraposición de ideas en la búsqueda conjunta de las mejores soluciones, durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

-Permite una mayor influencia pedagógica y de dirección hacia las reservas, y en la medida en que elevan el nivel profesional y de dirección, incrementan su interés por el estudio de las más actuales concepciones pedagógicas y de la dirección, cuyo resultado pone en tensión los conocimientos, hábitos y habilidades del director o del tutor.

-Posibilita el desarrollo más exitoso de la Actividad Profesional de Dirección, en la que el director actuando como maestro de sus reservas, no pierde la posibilidad de demostrar.

Las experiencias de la autora, le hacen considerar que la preparación de los directivos para la formación de las reservas de cuadros en estas empresas, es multifactorial, por ser la escuela el escenario del proceso de capacitación entre las reservas y el director y entre las reservas y otros cuadros o dirigentes. Lo multifactorial “es un proceso condicionado por múltiples factores de carácter objetivo y subjetivo que, no sólo tienen que ver con el sujeto que aprende y con la escuela, sino también con el resto de los contextos o espacios en que este se desenvuelve” (Alonso, 2007:199).

Las principales formas y métodos para la preparación de las reservas de los directivos, se tienen en cuenta los documentos emitidos por el SUPCER en 1990 sobre los



enfoques, formas y métodos de la capacitación de los cuadros, las propuestas de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros (2000 y 2004) y los referentes de las investigaciones J, Tellería (2000).

**La asesoría**, está dirigida a mejorar el desempeño en el cumplimiento de las funciones en el cargo actual y sentar las bases para el desempeño en el cargo para el que se prepara.

**La Tutoría**, permite utilizar a los cuadros de mayor experiencia y mejores resultados en la atención a cuadros más jóvenes, resultando útil para mejorar áreas específicas de conocimiento sobre las funciones que necesitan para el cargo actual o para posiciones futuras.

Se asume en la presente investigación que “La Tutoría es la forma más simple y natural en que se manifiesta el Entrenamiento Metodológico Conjunto, aparece cuando un educador experimentado y amante de su carrera, asume la preparación pedagógica integral de un docente en formación” (Alonso, 2007:199). La tutoría según los estudios de Gómez Y Alonso, está basada fundamentalmente en la ejemplaridad moral y profesional del tutor que debe persuadir para que el tutorado adquiera los conocimientos, habilidades y modos de actuación a que se aspira.

**La rotación por cargos**, es una forma de la preparación que se lleva a cabo para proporcionar a un cuadro en funciones o a una reserva en preparación como futuro cuadro, una más amplia variedad de experiencias que las que podría obtener a través de los contenidos teóricos, pues su efectividad radica en la aplicación práctica de la teoría, mediante acciones de preparación previa, para el posterior desempeño del cargo.

Es necesario tener en cuenta que la rotación por cargos empleada en la empresa, se realiza dentro de cargos de un mismo nivel jerárquico y subordinados al director, por lo que el establecimiento del plan de rotación y sus objetivos específicos en coordinación con el titular del cargo garantizará su éxito.

Las técnicas de la dinámica grupal que tienen una amplia utilización en el enfoque fuera del puesto de trabajo, al ser empleadas entre las reservas de diferentes cargos en la empresa, para la solución de problemas de impacto general en la empresa, posibilitan

el desarrollo de la preparación mediante la modalidad de grupos; aún dentro del puesto de trabajo.

Ya en el desarrollo de la evaluación lo más difícil es hablar del desempeño en el cargo, porque cuesta trabajo decirle a los cuadros sus problemas y muchas veces reconocer sus virtudes, cuando nos referimos al cumplimiento de cualquier tarea hay que decir cómo fueron sus resultados. Si son buenos, puede ser por amplia capacidad, iniciativa, creatividad, recibió preparación en el periodo entre otros. Si la situación es todo lo contrario, hay que dejar claro cuáles fueron los problemas; falta de control, chequeo, fiscalización, problemas con los aseguramientos, falta de iniciativas, creatividad, dedicación al trabajo y conocimientos entre otros. Son innumerables las causas y como ven se ponen de manifiesto sus métodos y estilos de dirección y su preparación entre muchos otros aspectos.

Hay que evaluar el trabajo que el cuadro desarrolla con su reserva, no solo es si las tiene o no, se medirá a partir del grado de preparación que la misma tenga tanto teórica como práctica, si es su sustituto y como lo utiliza y su condición de listo.

### **Etapas para la preparación de las reservas de cuadros en las empresas.**

- Diagnóstico y determinación de las necesidades de preparación: En esta etapa se tiene en cuenta el análisis de las necesidades manifiestas, como las evidentes y que no requieren de una investigación para ser determinadas y las necesidades encubiertas para las que a nivel de empresa, resultan más aconsejables la observación, el análisis de la evaluación, entrevistas con las reservas y con sus jefes inmediatos. El diagnóstico se basa en la valoración del desempeño actual y se proyecta hacia el desempeño requerido.
- Planificación y organización de las actividades: El planear en esta etapa, parte del trabajo coordinado con los restantes cuadros o dirigentes y el asesoramiento que les brinde sobre qué se espera de su actuación y cómo debe concebirse cada actividad, da inicio a una preparación muy específica dirigida a sus colaboradores más directos sobre cada una de las formas y métodos, es decir, que durante la organización y planificación, el director comienza a preparar. Deben quedar planificadas las asesorías formales y tutorías, diseñados los planes de rotación, planes de promoción escalonada para alcanzar requisitos complementarios, la planificación de las sustituciones siempre respondiendo a la preparación previa alcanzada y la elaboración de casos con situaciones polémicas.

La efectividad del desempeño de los directivos en la formación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, debe tenerse en cuenta desde la propia capacitación que se les propone. Esta consideración constituye un fundamento de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación.

P, Valiente (2001) establece la relación entre desempeño profesional, competencias y profesionalidad, destacando que “Las competencias se expresan a través de las cualidades del profesional que los hacen aptos y expresan el desempeño exitoso de sus funciones o tareas en interacción con el objeto de su profesión” (Valiente, 2012: 41).

En esta definición, se puede apreciar la relación que establece entre las competencias y el desempeño exitoso de las funciones, mientras que al referirse a la profesionalidad, las considera como “el conjunto de competencias que hacen posible la conjugación armónica entre el Saber, Saber hacer y Saber ser.

En sus estudios al referirse a la capacitación de los directores, resalta una de sus características más importantes, en el hecho de que no debe considerarse como un proceso de transmisión de información o de conocimientos, sino de enseñar a aprender de sí mismos y de los demás, por tanto la preparación debe considerar los aspectos clásicos que se ponen de manifiesto en cualquier proceso de enseñanza – aprendizaje: los contenidos y los objetivos en función de ¿qué deben saber los directores?, expresados en los conocimientos, y ¿qué deben saber hacer?, las habilidades. A esto se unen los referentes brindados por Codina quien considera la incorporación del ¿qué debe saber ser? que expresa las actitudes, como “la capacidad para desarrollar las actividades pertinentes como una interacción del Saber y Saber hacer” (Codina, 1998: 19).

En la presente investigación se tienen en cuenta los referentes de Valiente y Codina, pues tanto los conocimientos sobre los fundamentos teóricos y metodológicos, de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas, las habilidades para ser aplicada y la actitud para asumirla como una Actividad Profesional de Dirección, son dimensiones encaminadas al más efectivo desempeño de los directores, además se debe lograr pleno dominio tanto los

directivos como sus reservas de cuadros del sistema de dirección de la empresa en el que se debe:

- Definir los elementos teóricos y precisar los procedimientos prácticos que se deben tener en cuenta para dirigir la empresa en función de las exigencias actuales.
- Reorientar el sistema de trabajo específico que tiene que realizar el director, sometido a un proceso de doble subordinación
- Propiciar la formación de directivos, así como la recalificación de los que ocupan estos cargos, dotándolos de los conocimientos científicos, técnicos, psicológicos y administrativos que resultan imprescindibles, así como de las habilidades profesionales que se requieren, para diseñar el sistema de dirección, estructurar el proceso de dirección de la manera más conveniente en cada una de ellas y perfeccionar la dirección de procesos que se desarrollan en ellas.
- Imponerlos de las características fundamentales que tienen estos procesos en el mundo contemporáneo, y su relación con las transformaciones sociales que se experimentan en la formación de un hombre llamado a vivir en el Siglo XXI y específicamente en Cuba.

#### **1.4-Diagnóstico del estado inicial de preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.**

Para el desarrollo de esta investigación se concibieron las siguientes etapas:

1-Diagnóstico de las necesidades de preparación en la población seleccionada.

2-Elaboración y fundamentación de la estrategia de capacitación para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.

3-Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación.

Para el diseño de la estrategia se realizó el diagnóstico de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela, a través de la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación, los que se describen a continuación:

Se realizó una encuesta (anexo 1) con el objetivo de explorar el nivel de conocimiento de los directores sobre los aspectos fundamentales del trabajo con la reservas de cuadros, donde se constataron los resultados siguientes:

El 100% de la población manifiesta presentar insuficiencias en el dominio de los contenidos teóricos necesarios para la planificación estratégica, la dirección por objetivos, delegación de autoridad, selección de la reserva y preparación de ésta, manifiestan que de forma operativa realizan las acciones encaminadas a desarrollar todas sus funciones como directivos para dar cumplimiento a la política de cuadros, pero les falta dominio de estos saberes.

El 33,3% de la muestra domina los componentes del trabajo con la reserva, sin embargo el resto, es decir el 66,6% no posee total dominio de ellos, pues incluyen otros elementos que a pesar de ser indispensables para el cumplimiento de la política de cuadros en el territorio, no constituyen componentes para la preparación de las reservas de cuadros. El 100% de los directores manifiestan limitaciones en la concepción de los planes de desarrollo de las reservas de cuadros, a partir de que no se planifican acciones o cursos, las actividades teórico-prácticas no se realizan de manera sistemática, así como la evaluación no se corresponde con los resultados que manifiestan las reservas en su preparación.

Con el objetivo de comprobar el nivel de preparación de los directores en el trabajo con la reserva, se aplicó una entrevista a los trece directivos (anexo 2) donde se constató que: el 100% manifiesta haber recibido preparación por la estructura municipal para este trabajo, aunque les falta dominio de las vías para realizar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la empresa para una correcta determinación y selección de la reserva. El 33,3% sabe determinar las necesidades y potencialidades de cada reserva para su preparación, el resto posee carencias en este sentido.

El 100% de la población manifiestan poseer limitaciones en los conocimientos y habilidades para preparar adecuadamente sus reservas, entre los argumentos manifiestan que no dominan algunos de los documentos que norman este trabajo, así como su adecuada implementación en la práctica educativa. Conocen el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano, pero es limitada su implementación, así como la Carta Circular 1/07. En el caso particular del Decreto Ley 196/ 00 y el acuerdo N° 3670 del 29 de marzo del 2000 falta dominio teórico de los mismos por el 100% de los directores y el 66,6% no domina el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINCIN, entre otros. El 100% reconoce la importancia que posee en los momentos

actuales la correcta selección y preparación de la reserva ya que constituye una necesidad para mantener las conquistas de la Revolución, que cada cargo sea ocupado por personas idóneas, haciendo énfasis en las características personales, morales y la formación integral y técnica de éstas para lograrlo. Manifiestan tener en consideración para este trabajo la opinión de las organizaciones y trabajadores para la selección de las reservas de cuadros y además muestran disposición e interés por prepararse adecuadamente en este sentido.

En cuanto a cuándo la reserva está lista para ocupar el cargo el 33,3% considera que cuando manifiesten dominio teórico y práctico de la política de cuadros y profesionalmente tengan el dominio de sus funciones para la toma de decisiones el resto de la población se debate entre lo teórico y lo práctico.

Se aplicó una entrevista a las reservas del cargo de director de la Empresa de Comercio del municipio de Venezuela (anexo 3), con el objetivo de comprobar el nivel de compromiso y preparación de éstos, constatándose que de los nueve entrevistados, el 100% asevera poseer su plan de desarrollo, entre las actividades que han desarrollado manifiestan las siguientes: desarrollo de puntos en el Consejo de Dirección o Consejo Técnico, estudio de algunos documentos, el plan de prevención, participar en reunión de directores, rotación en el cargo por una semana y cubriendo vacaciones del director o tomando decisiones en un momento dado ya que el director no se encuentra en ese momento por reuniones y actividades colaterales a su cargo.

El 100% de los entrevistados plantea que presentan limitaciones en su preparación para asumir de inmediato el cargo, pues les faltan conocimientos y habilidades sobre dirección, incluyendo métodos, así como desde el punto de vista técnico profesional y económico para poder enfrentar de manera real la tarea. Están dispuestos a ocupar el cargo pero a largo plazo.

Con el objetivo de comprobar la aplicación de la política de cuadro y el trabajo con la reserva, se realizó una revisión a los principales documentos del trabajo de la Empresa de Comercio del municipio de Venezuela (anexo 4) constatándose que en los planes temáticos se concibe este trabajo, al revisar las actas del Consejo de Dirección se pudo apreciar que en el mes de septiembre-octubre se analizó este punto con el objetivo de aprobar las reservas, sin embargo su tratamiento no se corresponde con los planes

temáticos de esta empresa, ni con las necesidades reales de cada sub-dirección o departamento que forma la estructura de la dirección de la empresa. No es sistemática la planificación de acciones en el Sistema de Trabajo para la preparación de la reserva en la empresa, los planes de desarrollo no siempre responden a las potencialidades y necesidades de preparación de las reservas, así como en la evaluación de los cuadros el cumplimiento de los preceptos del Código de Ética no siempre son evaluados de manera profunda.

LA estructura de la Empresa de Comercio está formada por un director , un sub director económico , un sub-director de gastronomía , un sub-director de industriales ,un sub-director de abastecimiento y un sub-director de recursos humanos además tienen sus especialistas en cada función y administradores en cada unidad que componen la empresa para el consejo de dirección ampliado de la empresa.

La formación de las reservas de cuadros de la Empresa de Comercio en el municipio Venezuela es una necesidad por los índices que se muestran según los datos aportados anteriormente por las entrevistas , la preparación se encuentra por debajo del 40 %.encontrándose en el mismo rango las reservas en los cargos de director y subdirectores.

**Conclusiones del capítulo:** Este capítulo aborda los antecedentes históricos de la preparación de los directores en Cuba y la evolución de esta a partir de la aprobación de la política de cuadros, se enuncian los fundamentos teóricos y metodológicos generales que asume la formación de las reservas de cuadros para la preparación de los directivos y cuadros.

## **CAPÍTULO II: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE VENEZUELA PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.**

En este capítulo se aborda el diagnóstico del estado actual de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la preparación de las reservas de cuadros, se fundamenta la estrategia de capacitación desde el punto de vista filosófico, sociológico, psicológico, y pedagógico, se manifiestan las características de la estrategia en su presentación, se describe la manera de implementarse y la evaluación de la efectividad de la misma.

### **2.1 Fundamentos de la estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.**

La estrategia dentro de la investigación científica está considerada como un aporte de la investigación, puede ubicarse entre los resultados de significación práctica ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado inicial a un estado deseado. Sobre este resultado científico algunos autores la han definido como "(...) Toda estrategia transita por una fase de obtención de información puede tener carácter de diagnóstico), una fase de utilización de información y una fase de evaluación de esa información, además como su nombre lo indica, debe tener un margen para ir redirigiendo las acciones" Perdomo Vázquez (2003),

Los doctores Nerelys de Armas Ramírez, Josefa Lorente González y José Manuel Perdomo Vázquez (2003), precisan algunas definiciones del término estrategia al concebir la misma como: "la manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos a largo, mediano y corto plazo y la adaptación de acciones y recursos necesarios para alcanzarlo son elementos claves para llevar a cabo la estrategia, definen que el propósito de toda estrategia es vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos, que ésta permite conocer qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos básicos a desarrollar en



determinado plazos con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas. Se asumió además, el criterio de que ésta debe tener la siguiente estructura: fundamentando a partir de un diagnóstico, planteamiento del objetivo general del que se deriva la planeación estratégica, su instrumentación y evaluación (de Armas, 2005).

**La conceptualización** de la estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros en el municipio Venezuela, se tuvieron en cuenta los criterios de autores de reconocido prestigio científico y profesional en la temática de estrategia (Pozo, 1998; Castellanos Simons, 2001; Ruiz, 2001, de Armas y Gutiérrez, 2003).

Los fundamentos teóricos tienen como base las ciencias filosóficas, sociológicas, psicológicas y pedagógicas, las cuales permitieron desde el punto de vista teórico dar coherencia, científica y organización en la planificación de las acciones que la conforman, se tuvo en cuenta, el criterio de personalidad como producto social en la que sujeto-objeto, sujeto-sujeto interactúan dialécticamente, bajo la influencia de diferentes agentes educativos y toma como premisa que esta se forma en y por la actividad, donde lo cognitivo y lo afectivo forman una unidad, plantea el enfoque personalológico que implica no solo el reconocimiento de la profesión

**Se asume como fundamento filosófico**, el método materialista dialéctico e histórico que permite la concepción de la educación del hombre como un fenómeno histórico social y clasista, que el sujeto puede ser educado bajo condiciones concretas, según el diagnóstico y el contexto en el que se desempeñe, que la formación y capacitación del sujeto está muy en correspondencia con sus necesidades y carencias, se basa en la formación y desarrollo integral de la personalidad del directivo para incorporar en su modo de actuación los conocimientos, las habilidades y las motivaciones y así formar adecuadamente las reservas de cuadros que necesita para dar continuidad a la política de cuadros. **Desde el punto de vista sociológico** se toman en consideración los fundamentos del Materialismo Dialéctico al asumir los problemas de la realidad objetiva en constante cambio, transformación y búsqueda de solución. Estos objetivos están en correspondencia con los objetivos trazados por la sociedad que impone nuevos retos a la dirección administrativa y especialmente la selección y preparación de las reservas

de cuadros lo que constituye una necesidad social, porque de los resultados de la dirección en los diferentes niveles administrativos.

**Desde el punto de vista psicológico** la estrategia se sustenta en el enfoque histórico cultural en el que se asumen los principios y postulados de esta teoría y de su máximo representante L. S. Vigotsky que centra su atención en el papel de la educación para propiciar el desarrollo, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial). En el diseño de las acciones se tuvo en consideración el carácter mediatizado de la psiquis humana, en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad, la autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, elemento psicológico que se encuentran en la base del sentido que el contenido adquiere para el sujeto, de esta forma el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador del comportamiento.

**Asumir la concepción histórico-cultural**, supone una preparación de los directivos de la Empresa de Comercio que tenga en cuenta el desarrollo psíquico de cada miembro, considerar el papel de la cultura y de la interacción social en la conformación de las características de la personalidad, las condiciones y predisposiciones de cada sujeto, para asumir la influencia de las condiciones externas, las características psicológicas peculiares alrededor de su edad, madurez personal-profesional y experiencia, es decir la situación social de desarrollo en el contexto en que interactúan.

**Desde la perspectiva pedagógica**, se asume la necesaria interacción de la instrucción, la educación y el desarrollo para lograr la capacitación de los directivos en su modo de actuación en la vida y para la vida, el papel de la práctica y su vínculo con la teoría para lograr la superación profesional, se revela también como fundamento, el pensamiento pedagógico cubano precedente, que sirve de base y guía para la superación en la actual Revolución Educativa.

**2.1.1-Modelación de la estrategia de capacitación para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.**

Representación gráfica de la estrategia de capacitación que contribuya a la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.

Diagnóstico del estado de preparación de los directivos en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de



### Objetivo General

Preparar a los directivos en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela en las concepciones teóricas y metodológicas, a través de diferentes acciones que vincule la teoría con la práctica y permitan el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la formación de las reservas de cuadros.

Primera Etapa:  
Preparatoria

Segunda Etapa:  
Instrumentación

Tercera Etapa:  
Evaluación



Objetivo: Asegurar las condiciones previas para la instrumentación de la estrategia de capacitación.

Objetivo: Perfeccionar los conocimientos teóricos y metodológicos que tienen los directivos para la formación de reservas de cuadros.

Objetivo: Evaluar logros e insuficiencias en la aplicación de la estrategia para alcanzar la meta propuesta.



ACCIONES

ACCIONES

ACCIONES

1- Valoración de la preparación de los directores de la empresa de comercio para la formación de las reservas de cuadros.  
2- Diagnóstico para determinar limitaciones y potencialidades  
3- Autovaloración de la capacitación de los directivos.

4- Curso.  
5- Desarrollo de los talleres.  
6- Taller auto-preparación.  
7- Taller de profundización.

8- Aplicación de instrumentos para comprobar el nivel de preparación alcanzado.  
9- Evaluación de la estrategia de capacitación.



## **2.2- Estrategia de capacitación para la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.**

### **Planteamiento del objetivo general de la estrategia**

**Objetivo General:** Preparar a los directivos de la Empresa de Comercio en las concepciones teóricas y metodológicas, a través de diferentes acciones que vincule la teoría con la práctica y permitan el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la formación de las reservas de cuadros.

### **Características de la estrategia de capacitación.**

La estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadro en el municipio Venezuela, se caracteriza por:

**Objetividad:** Las acciones de la misma surgen a partir del resultado del diagnóstico aplicado y de las necesidades de capacitación de los directivos para la formación de las reservas de cuadros de la Empresa de Comercio en el municipio Venezuela.

**Aplicabilidad:** Es posible de ser aplicada, adaptándola a las condiciones concretas de cada empresa, es de fácil manejo por todos los sujetos involucrados en la misma.

**Flexibilidad:** Está susceptible de cambios, por su capacidad de rediseño, argumentación en correspondencia con los resultados del diagnóstico, las metas y necesidades.

**Carácter contextualizado:** Las acciones tienen la posibilidad de adecuarse a las características de cada directivo y de interactuar con los contextos en que actúa.

**Nivel de actualización:** La estrategia materializa las actuales concepciones pedagógicas sobre estrategia de capacitación, criterios recientes sobre la capacitación a directivos y la formación de las reservas de cuadros.

**Carácter de sistema:** La concepción de la estrategia parte de la interrelación que existe entre sus componentes, diagnóstico, objetivo general y particular, etapas, acciones y evaluación.

La estrategia que se propone está conformada por tres etapas: **preparatoria, instrumentación y evaluación.**

### **PRIMERA ETAPA: - Preparatoria**

**Objetivo:-** Asegurar las condiciones previas para la ejecución de las acciones de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio.

**Acción 1 –** Valoración de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.

**Métodos:** - Observación, reflexión y debate

**Medios:** - Entrevista

**Responsable:** -Autora de la investigación.

**Participantes:** - Directores que conforman la población.

**Formas de evaluación:-** Intercambio, discusión.

**Plazos para la realización:** última semana de agosto/10.

**Instrumentación:** En esta etapa se propone desarrollar un taller general donde participaran los integrantes que conforman la población seleccionada, donde se explicará concretamente la capacitación que se realizará para lograr la correcta formación de las reservas de cuadros, los elementos que se tendrán en cuenta, el tiempo de duración de la misma, las etapas y acciones de forma general, los contenidos que se tratarán, la forma de evaluación a utilizar, se escucharán criterios a partir de las necesidades de preparación en relación a la temática objeto de la investigación.

**Acción 2:** - Diagnóstico del estado de preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.

**Objetivo:** - Diagnosticar la preparación de los directores de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, a partir de sus criterios y valoraciones.

**Métodos:** - Observación, reflexión y debate

**Medios:** - Entrevista

**Responsable:** -Autora de la investigación.

**Participantes:** - Directores que conforman la población.

**Formas de evaluación:-** Intercambio, discusión.

**Plazos para la realización:-** Última semana de agosto/10.

**Instrumentación:** En esta etapa la acción que se realiza esta dirigida a la realización del diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos para determinar las limitaciones y potencialidades que presentan los directivos de la Empresa de Comercio en cuanto a la formación de sus reservas de cuadros.

**Acción 3:** - Autovaloración de la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio para formación de las reservas de cuadros, a partir de dimensiones e indicadores que se proponen.

**Objetivo:** - Determinar las limitaciones y potencialidades de los directivos a partir de dimensiones e indicadores que permitan evaluar el desempeño de la misma.

**Métodos:** - Reflexión

**Medios:** - Material digitalizada sobre dimensiones e indicadores, computadora.

**Participantes:-** Directivos.

**Responsable:-** Autora de la investigación.

**Formas de evaluación:**- Cuestionario de auto-evaluación.

**Plazo de realización:**- Septiembre/10.

**Instrumentación:** la acción que se realiza esta dirigida a la realización de la autovaloración mediante la aplicación de instrumentos y control para determinar las limitaciones y potencialidades que presentan los directivos de la Empresa de Comercio en cuanto a la formación de las reservas de cuadros a partir de dimensiones e indicadores que permitan evaluar el desempeño de la misma.

**SEGUNDA ETAPA: Instrumentación.**

**Objetivo:** - Perfeccionar los conocimientos teóricos-metodológicos que tienen los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.

**Acción 4:**- Desarrollo de cursos y talleres que permitan profundizar en los aspectos teóricos y metodológicos para la formación de las reservas de cuadros.

**Curso con los directivos: 1**

**Objetivo:** Analizar y debatir los problemas, causas y posibles soluciones que permitan elevar la eficiencia en la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, valorando los fundamentos teóricos generales que se deben tener en cuenta en la dirección de este proceso, propiciando un ambiente que posibilite las relaciones cordiales entre los participantes y la disposición hacia la transformación requerida.

**Título:** La formación de las reservas de cuadros, una necesidad de la Empresa de Comercio.

**Métodos:** Exposición, debates.

**Medios:** Fuentes bibliográficas, visitas especializadas e inspecciones, resultados de entrevistas a miembros de la reserva de cuadros.

**Responsable:** Autora de la tesis.

**Participantes:** directivos e investigadora.

**Formas de evaluación:** Sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación de la investigadora, la coevaluación y la autoevaluación de sus dificultades y potencialidades.

**Plazos para la realización:** 1ra quincena de octubre/2010.

**Instrumentación:** Esta acción permitirá la realización de un análisis minucioso con todos los directores sobre los problemas, causas y las posibles soluciones para la formación de las reservas de cuadros, potenciando el proceso de meta-cognición porque le permite al director asumir su propio aprendizaje e implica que adopte una actitud consciente frente a esta tarea, seleccione las estrategias de aprendizaje, y conozca lo que necesita aprender.

**Características de la acción:** Para adecuar el contenido de la preparación se tomará en consideración las tendencias reveladas en el diagnóstico, en lo referido a las insuficiencias y potencialidades de los directores, desde el punto de vista cognitivo, instrumental y actitudinal; de esta manera está dirigido a potenciar los elementos en los siguientes sistemas:

**Sistema de habilidades:**

- Desarrollar una buena comunicación de manera tal, que los directivos sean

capaces de comprender la realidad que los rodea y la necesidad de transformarla a partir de su propia evolución.

- Analizar, debatir y llegar a conclusiones sobre cómo demostrar a los directivos que tienen potencialidades para resolver los problemas a partir de la determinación de las regularidades detectadas.
- Establecer las relaciones lógicas entre las temáticas concebidas en el sistema de conocimientos.
- Habilidades para diagnosticar, planificar, demostrar, controlar y evaluar a las reservas de cuadros.
- Habilidades para adaptarse a los cambios y transmitirlo.
- Habilidades para aplicar los conocimientos adquiridos en su desempeño.

### **Sistema de actitudes.**

- Asumir el liderazgo en la actividad como vía para transformar la realidad.
- Demostrar una actitud consecuente ante su auto superación.

### **Taller 1**

**Objetivo:** Valorar sobre los elementos indispensables a tener en cuenta para la formación de las reservas de cuadros: contextualizado en la práctica de la Empresa de Comercio.

**Título.** La Política de Cuadros del Estado cubano. Formación de las reservas de cuadros.

### **Contenido:**

☒ Etapas en la formación de las reservas de cuadros. Formas y métodos. La proyección para su aplicación en el proceso de dirección administrativa.

**Método:-** Debate.

**Medios:-** Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:-** PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** Octubre/10 (primera semana).

### **Taller 2**

**Objetivo:** Reflexionar sobre los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano atendiendo a su contenido y contextualizarlo en la práctica de dirección de la Empresa de Comercio.

**Título.** La Política de Cuadros del Estado cubano. Documentos que lo norman.

### **Contenido:**

☒ Los objetivos estratégicos del MINCIN (1995).

☒ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (1995).

☒ Decreto-ley No. 196: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno (2000).

☒ Lineamientos de trabajo e indicaciones generales para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros (2000).

☒ Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINCIN (2000c)

☒ Carta Circular 15 (2001 b) y 12 (2002 a) y 17(2002 b)

☒ Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINCIN hasta el 2013/14 (2010).

☒ Resolución Ministerial 50 (2007 a)

✎ Circular 1(2007 b). En los documentos del MINCIN se norma el trabajo con los cuadros en general

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** octubre/10 (cuarta semana).

### Taller 3

**Objetivo:** Profundizar sobre deberes, derechos, requisitos generales para ocupar cualquier cargo, objetivos y principios que rigen la política de cuadro del estado cubano.

**Título.** Decreto-ley No. 196: Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno (2010).

**.Contenido:**

- Deberes y derechos de los cuadros del estado cubano.
- Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo.
- Principios y objetivos establecidos en la Política de Cuadros, así como los procedimientos establecidos en el reglamento de la Empresa de Comercio para este trabajo.
- La estrategia de preparación, superación y estimulación de los cuadros y sus reservas en el territorio.

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** noviembre/10 (primera semana)

### Taller 4

**Objetivo:** Reflexionar sobre los preceptos del Código de Ética contextualizado en la práctica de dirección de la Empresa de comercio del municipio Venezuela.

**Título.** La Ética de los cuadros administrativos.

**Contenido:**

- Conocimiento y evaluación de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Proceso de evaluación de los cuadros.
- Régimen disciplinario de los cuadros y sus reservas.

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** noviembre/10 (cuarta semana)

### Taller 5

**Objetivo:** Reflexionar en el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para una correcta selección de las reservas de cuadros.

**Título.** La selección de las reservas de cuadros.



**Contenido:**

- Elaboración de instrumentos para precisar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección de la reserva de cuadros.
- Análisis de los resultados: Determinar regularidades para el rediseño de nuevas acciones en sistema de trabajo de la Empresa de Comercio.

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** diciembre/10 (primera semana).

**Taller 6**

**Objetivo:** Valorar la significación de los planes de desarrollo individual de desarrollo de las reservas de cuadros, así como las acciones para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Título:** El plan de desarrollo individual de las reservas de cuadros en la Empresa de comercio del municipio Venezuela.

**Contenido:**

- Componentes del plan de desarrollo individual de las reservas de cuadros. Elaboración de planes de desarrollo individual de las reservas de cuadros.
- La preparación de la reserva en el sistema de trabajo de la Empresa de Comercio.
- Elaboración del sistema de acciones para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros en la Empresa de Comercio.
- Evaluación de impactos y transformaciones producidas en el desarrollo de las reservas de cuadros.

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** enero/11 (primera semana)

**Taller: 7**

**Objetivo:** Reflexionar sobre el contenido de las funciones generales del ciclo directivo en el contexto de la dirección de la empresa con un enfoque participativo, y ejecutar con efectividad las acciones que corresponden a cada una en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Título.** La dirección de la Empresa de comercio del municipio Venezuela como proceso participativo.

**Contenido:**

- El ciclo directivo: principales acciones asociadas a las funciones de dirección.
- Algunos métodos y técnicas para la dirección participativa de la empresa: métodos de trabajo en grupo, la técnica de delegación de autoridad, el proceso de solución de problemas asociado a la toma de decisiones.

El factor humano en el proceso de dirección. Estilo de dirección, comunicación, motivación, desarrollo y cohesión grupal. Cómo lograr un tratamiento efectivo del factor humano en la dirección de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Método:**- Debate.

**Medios:**- Libros, documentos.

**Participantes:** Directivos.

**Formas de evaluación:**- PNI (positivo, negativo, interesante).

**Plazos para su realización:** enero/11 (segunda semana)

**Acción 5:** Desarrollo de la auto-preparación.

**Objetivo:** Análisis de las fuentes que le permita la sistematización de los conocimientos y habilidades para su correcto desempeño profesional en el trabajo con la reserva de cuadros.

**.Contenido:**

- Fichar aportes fundamentales, según los contenidos ofrecidos en los talleres
- Estudio y análisis de los documentos normativos de la política de cuadros.
- Elaboración de técnicas e instrumentos de diagnóstico y evaluación de resultados

**Métodos:** Trabajo Independiente.

**Medios:** Materiales impresos, bibliografía actualizada.

**Forma:** Auto-preparación de los directivos desde su puesto de trabajo.

**Responsable:** Autora de la investigación.

**Participantes:** Directivos

**Evaluación.** Visita y control.

**Plazos de realización:-** enero/11 (segunda y tercera semana).

**Instrumentación:** la acción que se realiza esta dirigida al análisis de diferentes fuentes que le permitan ampliar y profundizar en los conocimientos y habilidades necesarios para su labor de formación de las reservas de cuadros.

**Acción 6:**Taller de profundización.

**Objetivo:** Demostrar capacidades y habilidades para la formación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio.

**Contenido:-**

- ☒ Aplicación y procesamiento de las técnicas de diagnóstico.
- ☒ Elaboración de planes de desarrollo individual de las reservas de cuadros.
- ☒ Análisis en el Consejo de Dirección del tema la política de cuadro y el trabajo con las reservas de cuadros.
- ☒ Elaboración de acciones en el Sistema de Trabajo de la empresa.

**Métodos:** Trabajo Independiente.

**Medios:** Materiales impresos, bibliografía actualizada.

**Forma:** Auto-preparación de los directores desde su puesto de trabajo.

**Responsable:** Autora de la investigación

**Participantes:** Directivos.

**Evaluación.** Control.

**Plazos de realización:-** febrero/11 (segunda y tercera semana).

**Instrumentación:** Luego del desarrollo de los talleres se procederá a realizar visitas de control a los directores para aplicar en la práctica todo lo aprendido en la teoría y permitirá una preparación más efectiva.

**TERCERA ETAPA: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los logros e insuficiencias en la aplicación de la estrategia para alcanzar la meta propuesta.

**Acción 7:** Aplicación de instrumentos como las encuestas, auto-evaluación y guía de observación para comprobar la capacitación de los cuadros en la Empresa de Comercio para la formación de la reserva de cuadros.

**Objetivo:** Evaluar la capacitación de los cuadros en la Empresa de Comercio para la formación de la reservas de cuadros a partir de la implementación.

**Métodos:** Trabajo Independiente.

**Medios:** Materiales impresos.

**Forma:** Visitas de Ayuda metodológica y control.

**Responsable:** Autora de la investigación

**Participantes:** Directivos

**Evaluación.** Visita y control del desempeño de los directivos.

**Plazos de realización:-** enero a marzo/11.

**Instrumentación:** Esta acción de la estrategia permitirá determinar logros, insuficiencias y barreras que se fueron presentando durante el desarrollo de la misma con el objetivo de transformar el estado real del objeto deseado. La evaluación de la estrategia, su contribución a la capacitación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, a través de visitas y controles al cumplimiento del Sistema de Trabajo.

### **2.3- EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO PARA LA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADRO EN EL MUNICIPIO VENEZUELA, EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA.**

Para la selección de la población se tuvo en cuenta que: los trece directivos son de la Empresa de Comercio de la en el municipio Venezuela, así como que ejercen mayor influencia profesional y política sobre los cuadros.

El **experimento** en su variante de **pre-experimento** realizado a los directivos de la Empresa de Comercio por la autora de la tesis, se desarrolló atendiendo a las siguientes fases:

1. Constatación inicial.
2. Introducción de la estrategia.
3. Constatación final.

Para la medición de la preparación de los directores de Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, a partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos se utilizó

el procedimiento propuesto por la Dra. Celia Rizo y el Dr. Luís Campistrous sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales en la investigación científica.

**Para la evaluación de las dimensiones se procedió a crear una escala valorativa que se evalúa de la siguiente forma:**

**ALTO (A):** Cuando en el comportamiento del indicador está presente algún incumplimiento no trascendental o debidamente justificado y se puede considerar adecuado.

**MEDIO (M):** Cuando está presente en el indicador algunos errores sistemáticos o hay reincidencia y su comportamiento es poco adecuado.

**BAJO (B):** Cuando hay intermitencia en el cumplimiento del indicador, considerándolo menos adecuado.

#### **Constatación inicial. (Pre – test)**

Como parte del pre-experimento en la constatación inicial se procedió a realizar el (pre- test), en agosto de 2010, para determinar el estado de la preparación de los directores de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros. Se utilizó el cuestionario de auto-evaluación, que permitió determinar la preparación que presentan los directores (anexo 5), la encuesta atendiendo a las dimensiones e indicadores (anexo 6) y una guía de observación al desempeño en esta labor, que permitió constatar los conocimientos, habilidades y motivaciones de los directivos para la formación de las reservas en el ejercicio de su actividad (anexo 7. A partir del análisis de estos resultados se realizan las siguientes consideraciones:

#### **Dimensión I**

De los trece directivos encuestados, los trece que representan el 100% se encuentran en el nivel Bajo, como se aprecia en el resumen de los registros de la dimensión. Los indicadores más afectados fueron el 1 sobre (Conocimientos de los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano) y el 2 (Dominio de los conocimientos teóricos para la preparación de las reservas de cuadros). Las mayores dificultades se centran en los pasos metodológicos para la rotación por cargos y la sustitución, la preparación previa en la tutoría, el empleo del entrenamiento, el ciclo de dirección y las funciones específicas del director en la lógica de la preparación de las reservas de cuadros.

#### **Dimensión II**

Al evaluar esta dimensión las principales dificultades están en los indicadores 1 (Habilidades para realizar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta determinación y selección de la reserva) y 12 (Habilidades para la implementación de los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano) lo que ubica a los trece directores de la muestra en el nivel bajo. Las principales dificultades están dadas por las limitaciones en las etapas de la capacitación para la preparación de las reservas, siguiendo el orden lógico de sistema de trabajo, la preparación previa, distribución de actividades y la designación de responsabilidades, entre los miembros de la estructura de dirección para garantizar el desarrollo de las rotaciones y la preparación previa para garantizar las sustituciones, presentan limitaciones sobre

las diferentes vías para motivar a las reservas y a los factores implicados en el proceso de preparación.

### **Dimensión III**

Esta dimensión a pesar de recibir la influencia de las limitaciones en los conocimientos sobre el tratamiento del enfoque en el puesto de trabajo, para la efectiva preparación de las reservas, que influyen también en el desarrollo de las habilidades, tiene a un directivos que alcanzan un nivel medio, y los otros doce restantes se encuentran en el nivel bajo. Los indicadores más afectados son el 1 (Demostrar ejemplaridad en sistemática en la constancia, esfuerzo, consagración, responsabilidad de su actuación en el diagnóstico sistemático de la problemática, en el uso de la información, en la creación del ambiente favorable, en el desarrollo de las estrategias y en su labor como director), el 3 (Empeño y esfuerzo en la ejecución de acciones por diferentes vías para la preparación de las reservas de cuadro en la Empresa de Comercio) y el 2 (Estimular los resultados obtenidos por la reserva), por las limitaciones referentes al saber y las habilidades, así como la actitud para preparar a las reservas como parte importante de su Actividad Profesional de Dirección, que está directamente relacionado con las limitaciones en el empleo del entrenamiento y otras formas de organización de la preparación, las formas organizativas, el diagnóstico y la evaluación, la actitud que asumen para efectuar los cambios con creatividad e involucrar a los demás factores como líder en la preparación de las reservas.

### **Resumen de los resultados de la constatación inicial.**

Se puede resumir que es evidente que en la constatación inicial se observan dificultades que limitan el efectivo desempeño de los directores en la preparación de las reservas, a partir de las limitaciones que se producen, con marcada influencia en los conocimientos (saber) y las habilidades (saber hacer), lo que también repercute en las actitudes (ser). El diagnóstico realizado reveló que existen insuficiencias en el saber en cuanto a las normativas de la política de cuadros para la selección y preparación de las reservas, sobre el tratamiento al carácter multifactorial de la preparación de las reservas, limitaciones en las etapas de la capacitación para la preparación de las reservas, siguiendo el orden lógico de sistema de trabajo, la preparación previa, distribución de actividades y la designación de responsabilidades, entre los miembros de la estructura de dirección para garantizar el desarrollo de las rotaciones y la preparación previa para las garantizar las sustituciones, así como en las motivaciones y actitudes para la realización de esta preparación lo que demuestra que existen limitaciones en la capacitación de los directores de la Empresa de Comercio para la preparación de las reservas de cuadros en el municipio Venezuela.

Por todo lo explicitado anteriormente, se puede inferir que en la constatación inicial se observan insuficiencias que limitan la preparación de la reserva con efectividad en la práctica, con marcada incidencia en las dimensiones cognoscitiva y los procedimientos, cuestión que coadyuva a precisar la necesidad de capacitar a los directivos en los conocimientos esenciales y necesarios que harán que se desarrollen habilidades para lograr esta prioridad de la política estatal y educacional y elevarán la motivación hacia esta dirección.

## **Introducción de estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros en el municipio Venezuela.**

Después de culminada la constatación inicial, se procedió a la aplicación de las acciones de la estrategia de capacitación de los directivos, donde se realizan primeramente las dirigidas a crear las condiciones previas y el aseguramiento de su ejecución. Se realizó el análisis del diagnóstico que permitió el ajuste y selección de los contenidos, la preparación de los ejecutores, las coordinaciones para recabar el apoyo y lograr el compromiso en su implementación y se les orientó la auto-preparación inicial a través de los materiales de consulta elaborados.

Se realizaron sesiones de trabajo a través de la reunión metodológica y los talleres para proporcionarles elementos teóricos y metodológicos para la formación de las reservas de cuadros.

La reunión metodológica se realizó con el objetivo de analizar y debatir los problemas, causas y posibles soluciones que permitan elevar la eficiencia en la preparación para la formación de las reservas de cuadros, valorando los fundamentos teóricos generales que se deben tener en cuenta en la dirección de este proceso, propiciando un ambiente que posibilite las relaciones cordiales entre los participantes y la disposición hacia la transformación requerida. Esta reunión permitió la realización de un análisis minucioso con todos los directivos sobre los problemas, causas y las posibles soluciones para la formación de las reservas de cuadros, potenciando el proceso de meta cognición porque les permitió asumir su propio aprendizaje e implicó que adoptaran una actitud consciente frente a esta tarea, se tomó en consideración las tendencias reveladas en el diagnóstico, en lo referido a las insuficiencias y potencialidades de la población, desde el punto de vista cognitivo, instrumental y sus actitudes. Se logró una buena comunicación al analizar, debatir y llegar a conclusiones, se establecieron las relaciones lógicas entre las temáticas concebidas en el sistema de conocimientos y las habilidades para diagnosticar, planificar, demostrar, controlar y evaluar a sus reservas.

El primer taller se realizó con el objetivo de profundizar sobre los elementos indispensables a tener en cuenta para la formación de las reservas de cuadros contextualizado en la práctica educativa de la Empresa de Comercio, el que se inició preguntándoles a los directores por la importancia de la preparación de las reservas para enfrentar las actuales transformaciones de esta empresa, coincidieron en plantear que deben ser aconsejados y ayudados para esta importante tarea, mostraron sus vivencias. En este taller consideraron importante el intercambio sincero y abierto y la búsqueda de soluciones a sus limitaciones en este importante tema, a través del PNI señalaron como positivo y a la vez interesante el trabajo con las etapas en la formación de las reservas de cuadros, las formas y métodos, así como la proyección para su aplicación en el proceso de dirección.

Con el objetivo de reflexionar sobre los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano atendiendo a su contenido y contextualizarlo en la práctica de la Empresa de Comercio, se realizó el segundo taller conjuntamente con la asesora de cuadro del PP en Venezuela. En el mismo se analizó la esencia de

cada documento, los que pudieron analizar a partir del material de consulta elaborado para esta investigación, (anexo 9), se hizo énfasis en la preparación de las reservas de cuadros a través de una presentación en Power Point elaborada por la autora. Los directores intercambiaron, considerando importante y positivo la apropiación de los elementos teóricos abordados. Se orientó como estudio independiente los deberes y derechos de los cuadros. Los requisitos generales para ocupar cualquier cargo y objetivos y principios que rigen esta política.

En el tercer taller se realizó con el objetivo de profundizar sobre deberes, derechos, requisitos generales para ocupar cualquier cargo, objetivos y principios que rigen la política de cuadro del estado cubano. Se trabajó con una guía de observación, de forma individual y luego se propició el intercambio a través de la exposición de criterios valorativos de la práctica educativa, arribando a conclusiones parciales de cada tema y de manera especial en lo referente a los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo, los principios y objetivos establecidos y la estrategia de preparación, superación y estimulación de los cuadros y sus reservas en el territorio. Se consideró de muy positivo el intercambio y de interesante la manera de arribar a conclusiones.

Con el objetivo de reflexionar sobre los preceptos del Código de Ética contextualizado en la práctica educativa de la Empresa de Comercio, se realizó el cuarto taller donde se trabajó el conocimiento de los preceptos, el proceso de evaluación y el régimen disciplinario de cuadros y reservas. Este taller se desarrolló a través del análisis de la Ética martiana donde cada uno de los directores contextualizó su cumplimiento de forma crítica y constructiva. La muestra reflexionó acerca de la materialización de éstos en el modo de actuación y en cómo deben concretarse, además en el debate se analizó cómo el incumplimiento trae consigo violaciones de la disciplina, aspectos que pueden prevenirse con la alerta oportuna y la evaluación sistemática, lo que propició el trabajo con el régimen disciplinario de los cuadros y reservas. En el PNI realizado para la evaluación del taller declararon de interesante la manera de desarrollar la actividad y la experiencia teórica y práctica adquirida.

El quinto taller se realizó con el objetivo de reflexionar sobre el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección de las reservas de cuadros, para ello se partió del análisis de la frase de Raúl Castro en la Asamblea provincial del PCC en la Habana el 21 de noviembre de 1999 “la cantera de los cuadros está en el pueblo, La fragua de esta se halla en el trabajo, en la lucha”. Como elemento clave fue identificado la necesidad de mejorar la selección, superación y evaluación de quienes ocupan cargos o integran las reservas, a partir de lo cual elaboraron instrumentos para precisar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección de la reserva de cuadros. Es significativo destacar lo interesante que resultó para la población esta actividad reconocida en el PNI realizado.

El sexto taller se realizó con el objetivo de valorar la significación de los planes de desarrollo individual de desarrollo de las reservas de cuadros, así como las acciones para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros en la Empresa de Comercio, se realizó de forma práctica donde se intercambiaron planes de desarrollo, realizándose el análisis a través del debate crítico de las dificultades, elaborándose nuevas acciones en correspondencia con las necesidades y

potencialidades de cada reserva expuestas. Se potenció el trabajo con los componentes, la elaboración de acciones concretas a corto, mediano y largo plazo y cómo evaluar su impacto.

Con el objetivo de reflexionar sobre el contenido de las funciones generales del ciclo directivo en el contexto de la dirección con un enfoque participativo, y ejecutar con efectividad las acciones que corresponden a cada una en la Empresa de Comercio se realizó el séptimo taller donde se debatió sobre métodos y técnicas para la dirección participativa de la empresa: métodos de trabajo en grupo, la técnica de delegación de autoridad, el proceso de solución de problemas asociado a la toma de decisiones. Los directores valoraron de positivo en este taller la forma que adquirieron los conocimientos de la dirección participativa a través del intercambio de experiencias en la práctica pedagógica y de interesante la presencia del factor humano en todos los debates.

Al concluir los talleres se les aplica una encuesta para la evaluación de las expectativas individuales. La auto-preparación orientada antes, durante y después de los talleres, se vincula con el desarrollo de la tutoría en el puesto de trabajo, con la atención individualizada y los entrenamientos y ayuda metodológica, lo que permitió establecer un corte parcial a través de la observación del desempeño en las propias actividades. La integración de directores que tuvieron una amplia participación en el intercambio de experiencia y un desempeño con un nivel Alto, forma parte de las posibilidades que brinda la capacitación de los directores, para su mejor tratamiento y preparación de las reservas.

A partir de la definición de las limitaciones y potencialidades se convenían diferentes actividades de preparación mediante diferentes acciones las que posibilitaron un mejor desarrollo de los talleres impartidos, en estas se actualizó y facilitó la posibilidad a los directores de consultar bibliografías actualizadas e investigaciones que sirvieron de referente para los debates realizados.

Al finalizar la actividad cada uno de los directores se autoevaluó a través de la encuesta aplicada, ubicándose en los niveles Alto(A), Medio (M), Bajo (B) teniendo presentes los conocimientos, las habilidades y las actitudes demostradas en su desempeño, a partir de todo lo que han asumido en los talleres. De esta auto-evaluación se obtuvieron los siguientes resultados; 12 se ubicaron en el nivel bajo. Del análisis hecho se ratificó que ningún director se ubicó en el nivel alto y 1 en el nivel medio, por lo que se atenderán de manera individualizada hasta alcanzar este nivel rediseñando su auto-preparación, se le rediseñaron las actividades del plan individual, así como el material complementario que debían consultar para el desarrollo en los contenidos anexo8.

#### **Constatación final. (Post – test)**

La constatación final pudo corroborar los resultados obtenidos, los datos fueron recogidos y tabulados de manera similar a la constatación inicial, se realizó la valoración del nivel de capacitación de los participantes sobre la base de la observación de su desempeño a través de la guía de observación y el cuestionario de auto-evaluación, así como la encuesta.

De manera general se manifiestan cambios cualitativos significativos ya que en el desarrollo de los talleres, se evidencia que los directivos de la Empresa de Comercio a partir de los conocimientos que han adquirido en la teoría, demuestran



poseer conocimientos más sólidos; así como desarrollo de habilidades para la implementación en la práctica de la preparación de sus reservas de cuadros.

### **Dimensión I**

Se manifiestan cambios significativos en la dimensión pues pasan al nivel Alto los trece directores para un 100%. Los tres indicadores ascendieron de la escala bajo a la escala alto, se evidencian sólidos conocimientos sobre los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano, dominan los contenidos teóricos y prácticos para la preparación de las reservas de cuadros, deberes y derechos, el sistema de acciones del trabajo con las reservas, los requisitos generales, los principios y objetivos establecidos en la Política de Cuadros, para este trabajo debemos relacionarlos con la estrategia de preparación, superación, estimulación y evaluación, los preceptos del código de Ética, el régimen disciplinario y el plan individual de desarrollo de las reservas, así como la integración de los cuatro componentes de la preparación en el orden lógico del sistema de trabajo .

### **Dimensión II**

En esta dimensión también se producen cambios significativos pues pasan al nivel Alto doce directores que representan el 92.31 % y uno al nivel medio que representa el 7.69 %. La influencia del nivel alcanzado en los conocimientos, posibilita el desarrollo de habilidades en el diagnóstico de las necesidades de preparación con el empleo de la observación, análisis de la evaluación, entrevista con los cuadros y dirigentes, reservas, análisis de los requisitos complementarios y específicos, en la organización de la preparación atendiendo el programa del sistema de trabajo, etapas, funciones del director y empleo de las vías para la preparación, así como al planificar y coordinar los planes de rotación y sustitución teniendo en cuenta las actividades prácticas en las funciones del cargo, en correspondencia con los objetivos, formas y métodos, creación de las condiciones previas para la suplencia de la reserva, el sistema de evaluación y la retroalimentación entre los factores.

### **Dimensión III**

Se producen cambios significativos, los trece directivos se ubicaron en el nivel alto que representa el 100 % después de implementada la estrategia de capacitación, en la presente investigación las potencialidades declaradas sobre el reconocimiento de la necesaria capacitación, para la preparación de las reservas, en el transcurso del experimento se fue evidenciando como una fortaleza. Los directores han llegado a la aplicación práctica de los conocimientos, con el incremento de su actividad creadora al demostrar en su actuación los atributos del líder, creatividad e incondicionalidad en la formación de las reservas de cuadros, empeño y esfuerzo en la ejecución de acciones por diferentes vías de preparación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio.

Después de analizar el comportamiento por dimensiones de forma general, en la constatación final, la capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, según los resultados de las dimensiones y los indicadores establecidos en la tesis, se comportó de la siguiente manera: de trece integrantes de la población que se encontraban 12 en el nivel bajo B se superan al nivel alto A los 12 para un 92.31 por ciento y quedando un integrante en nivel medio para un 7.69 por ciento , lo que evidencia un cambio cualitativo significativo en los resultados de la evaluación por dimensiones anexo- 9.

Al hacer una valoración por dimensiones (Anexo 10), (antes y después), se precisa que en el (pre-test) las dimensiones más afectadas fueron la cognoscitiva y la procedimental que se encontraban en la escala 1 (Bajo) y posteriormente de aplicar el pre-experimento se ubican en la escala 3 (Alto) lo que evidencia cambios que se manifiestan en una mayor capacitación de los directores a partir de que alcanzan mayor conocimiento, desarrollan habilidades, que le permiten operar en la práctica de forma más eficiente y operativa y demuestran motivaciones hacia la tarea que antes se hallaba en una escala inferior.

Es importante destacar que después de instrumentada la estrategia de capacitación doce directivos se encuentran en un nivel (Alto), (anexo11), lo que demuestra la efectividad de la estrategia de capacitación. Se evidencia como aspecto positivo, que a partir de la capacitación realizada a los directivos de la Empresa de Comercio, en la práctica se demuestra el efectivo desempeño de los directivos en la formación de las reservas, a partir de de la influencia en los conocimientos (saber) y las habilidades (saber hacer), lo que también repercute en las actitudes (ser). El diagnóstico realizado reveló que poseen conocimientos en cuanto a las normativas de la política de cuadros para la selección y preparación de las reservas, conocen el orden lógico, las características de las actividades de preparación que deben desarrollarse, la lógica del ciclo de las funciones de dirección y las funciones específicas del director, así como la integración de los cuatro componentes de la preparación en cada etapa del sistema de trabajo, la preparación previa, distribución de actividades y la designación de responsabilidades, entre los miembros de la estructura de dirección para garantizar el desarrollo de las rotaciones y la preparación previa para las garantizar las sustituciones, demuestran poseer habilidades para el efectivo diagnóstico de las necesidades de preparación con el empleo de la observación, análisis de la evaluación, entrevista con los cuadros y dirigentes, reservas, análisis de los requisitos complementarios y específicos, han desarrollado habilidades al planificar y coordinar los planes de rotación y sustitución teniendo en cuenta las actividades prácticas en las funciones del cargo, en correspondencia con los objetivos, formas y métodos, creación de las condiciones previas para la suplencia de la reserva, el sistema de evaluación y la retroalimentación entre los factores así como en las motivaciones y actitudes para la realización de esta preparación lo que demuestra que existen avances muy significativos en la capacitación de los directores de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros en el municipio Venezuela.

### **Conclusiones del capítulo:**

El análisis de la información derivada de la aplicación de los diferentes instrumentos de constatación, reveló el diagnóstico del estado inicial de la preparación a los directivos de Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros, la cual presentó marcadas insuficiencias. Esto precisó la necesidad de elaborar una estrategia de capacitación que se sustenta en fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos. La realización del pre-experimento demostró la validez de estrategia de capacitación a los directivos de la Empresa de Comercio para la preparación de la reserva de cuadro en el municipio Venezuela, desde un enfoque integrador y contextualizado.

## CONCLUSIONES.

1-Los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros se sustenta en el criterio de la personalidad como producto social en la que sujeto-objeto, sujeto-sujeto interactúan dialécticamente, bajo la influencia de diferentes agentes educativos y toma como premisa que esta se forma en y por la actividad, donde lo cognitivo y lo afectivo forman una unidad, plantea el enfoque personológico que implica no solo el reconocimiento de la profesión, su significado en el contexto social, la importancia de su existencia en la vida, sino también su función reguladora en la actividad del sujeto.

2-El diagnóstico del estado inicial de preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros realizado a través de la aplicación de diferentes técnicas como la encuesta y entrevista a directores, entrevista a reservas de cuadros y revisión de documentos, demostró que a pesar de reconocer la importancia que posee en los momentos actuales la correcta selección y formación de las reservas de cuadros y mostrar disposición e interés por prepararse, presentan limitaciones en el dominio de los contenidos teóricos para la formación de las reservas de cuadros, sí como las reservas no pueden asumir el cargo de manera inmediata.

3-Para contribuir a la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros en el municipio Venezuela se requiere de una estrategia de capacitación que se diseñe sobre la base de una concepción teórico-práctica, sistemática e integradora de este proceso con el empleo conjugado de diversas formas organizativas.

4-La estrategia propuesta en su implementación en la práctica educativa a través del pre-experimento demostró su efectividad en una mayor preparación de los directivos a partir de que alcanzan mayor conocimiento, desarrollan habilidades, que le permiten operar en la práctica de forma más eficiente y operativa y demuestran motivaciones hacia la tarea que antes se hallaba en una escala inferior, se evidencia, además, un modo de actuar que propicia una conducta favorable y dispuesta a asumir de manera sistemática.

**RECOMENDACIONES.**

Extender la estrategia de capacitación propuesta al resto de las empresas del territorio con similar problemática, adaptándola al nuevo contexto.

Realizar nuevas tareas de investigación relacionadas con la capacitación de los directivos en la preparación de los cuadros y reservas

## BIBLIOGRAFIA

1. ADDINE, F. (2004). Didáctica teoría y práctica.-- La Habana : Ed. Pueblo y Educación.
2. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
3. \_\_\_\_\_ (2002). La esencia de la Dirección. Material mimeografiado.
4. \_\_\_\_\_ (2003). Texto Básico del Curso Teoría de la Dirección Científica Educacional. Soporte magnético.
5. \_\_\_\_\_ (2006). Tecnología de la Dirección Científica Educacional Soporte magnético.
6. \_\_\_\_\_ (2007). El Entrenamiento Metodológico Conjunto: Un método revolucionario de dirección científica educacional. -- Ciudad de la Habana: Ed. Pueblo y Educación; 2007. —341p
7. ALVAREZ DE ZAYAS, C. (1999). La escuela en la vida.-- La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
8. AÑORGA, J. (1995). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. (Impresión Ligera). La Habana, Cuba.
9. \_\_\_\_\_ (1997). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. Impresión ligera. La Habana.
10. \_\_\_\_\_ (2001). La Educación Avanzada. Ediciones Octaedro y Editorial Academia, Barcelona, España.
11. ALONSO, S. H. (1997). Dirección Estratégica y Administración por Objetivos el MIINED. Impresión ligera de la Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
12. BARREIRO, L. R. RODRIGUEZ, F. (1991). Características de la Capacita--
13. BENCOMO, R. (2004). Sistema de actividades para el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en las Direcciones Municipales de Educación. Tesis de Maestría. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
14. BERMUDEZ, R. (2004). Aprendizaje Formativo y Crecimiento Personal. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
15. BLANCO, A. (1996). Introducción a la Sociología de la Educación. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
16. CABRERA, J. A. (2003). Andrología. Disciplina necesaria para la Formación de adultos. La Habana: Folletos Gerenciales.
17. CARBALL, E. DÍAZ, C. Y RODRÍGUEZ, J. (1999). La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes. La Habana: Folletos Gerenciales.
18. CAMPISTROUS PÉREZ, L Y RIZO CELIA. (1999). **Indicadores e investigación educativa.** En: Desafío Escolar, La Habana.
19. CARNOTA, O. (1981). Curso de Administración para Dirigentes. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
20. \_\_\_\_\_ (1988). Teoría y Práctica de la Dirección Social. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
21. CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ. (2003). **La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación.** Pedagogía 2003. Curso 18. La Habana.
22. CASTRO, F. (1984). Discurso en Conmemoración del Asalto al Cuartel Mo cada. 26 de julio de 1984. Santiago de Cuba. Material impreso.

23. \_\_\_\_\_ (2000). Fidel en las Cumbres Iberoamericanas. Discursos. La
24. CHAVEZ, J. (2005). Acercamiento Necesario a la Pedagogía General. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
25. CODINA, A. (1998). Habilidades Directivas. ¿Por qué? La Habana: Folle
26. tos Gerencial.
27. \_\_\_\_\_ (2003). Experiencias en la capacitación de los directivos en el XV Aniversario del CETECD. Soporte magnético. CETECD.
28. COLECTIVO DE AUTORES. (2004). Reflexiones teórico prácticas desde las Ciencias de la Educación.-- La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
29. COLECTIVO DE AUTORES (2007) Modelo de Escuela secundaria básica La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
30. COLUMBIE, M. (2003). Superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer milenio. La Habana: Folletos Gerenciales.
31. COMISIÓN CENTRAL DE CUADROS. (1989). Documentos Directivos de la capacitación de los cuadros y sus reservas. metodología del SUPCER y CETECD. Material mimeografiado.
32. \_\_\_\_\_ (1999). Decreto – Ley No 196. El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas
33. \_\_\_\_\_ (2000). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.
34. \_\_\_\_\_ (2004). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.
35. \_\_\_\_\_ (1995). Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.
36. \_\_\_\_\_ (1996). Código de Ética de los Cuadros el Estado Cubano. La Habana, Cuba.
37. \_\_\_\_\_ (1997). Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre política de cuadros. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. (Acuerdo 3180). La Habana, Cuba.
38. CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA (1986). Decreto Ley no. 82 de 1984. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.
39. CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (1986). Decreto 125 de 1984. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.
40. \_\_\_\_\_ (2000) Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y el Gobierno, La Habana, Cuba.
41. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION. (1984). VIII Seminario Nacional a Dirigentes, Funcionarios y Metodólogos. Ministerio de Educación. La Habana.
42. \_\_\_\_\_ (1991). Documento normativo para el trabajo con las Reservas Especiales Pedagógicas. Dirección Nacional de Cuadros. Material impreso.
43. \_\_\_\_\_ (1997). Algunas cuestiones del trabajo de los dirigentes en la escuela. Dirección Nacional de Cuadros. Material mimeografiado.
44. \_\_\_\_\_ (2007. Módulo III. Segunda Parte. Maestría en Ciencias
45. CUBA. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1978). tesis y resoluciones del primer congreso del partido comunista de Cuba. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
46. \_\_\_\_\_ (1986). Segundo Congreso, 1980: Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. En:

- Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.
47. \_\_\_\_\_ (1986). Tercer Congreso, 1986: Resolución sobre EL Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.
  48. \_\_\_\_\_ (1986). Tercer Congreso, 1986: Informe Central. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba
  49. DE ARMAS, N. LORENCE, J. Y PERDOMO, M. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso 85, Pedagogía. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" Villa Clara.
  50. DICCIONARIO. BIBLIOTECA DE CONSULTA. GRIJALBO. (2005).
  51. DICCIONARIO Básico escolar centro lingüística aplicada Santiago de Cuba , 2008.
  52. FERNÁNDEZ, M. (2005). Reflexiones sobre el impacto de la capacitación de los cuadros. La Habana: Folletos Gerenciales.
  53. FIOL, M. (2000). La Formación Acción. En documento impreso del CETECD
  54. FUENTES, O. (2001). Una alternativa Científico Metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en la Dirección Educacional de las Reservas Especiales Pedagógicas. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Frank País ". Santiago de Cuba.
  55. GANDARILLA, A. (2001). Preparación y desarrollo de una reserva estratégica de cuadros. Una alternativa viable. La Habana: Folletos Gerenciales.
  56. GARCIA, F. (2001). La Capacitación. Herramienta para el cambio. La Haba Folletos Gerenciales.
  57. \_\_\_\_\_ (2003). Propuesta teórico metodológico para la capacitación de los cuadros y sus reservas en el componente dirección. Tesis de Maestría. Camagüey.
  58. GARCÍA, G. (2001). La Formación: una moneda con sus dos caras. La Habana: Folletos Gerenciales.
  59. GARCÍA, L. (1996). Los Retos del Cambio Educativo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
  60. GÓMEZ, L. I. Y ALONSO, S. H. (2007). El EMC: Un Método revolucionario de dirección educacional. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
  61. GÓMEZ, S. (2002). Aprendizaje Organizacional. Una solución para el Cambio Educativo. La Habana: Folletos Gerenciales.
  62. GONZÁLEZ, A.M. Y REINOSO, C. (2004). Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
  63. GONZÁLEZ, J. (2003). Sistema de Formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "José de La Luz y Caballero". Holguín
  64. GONZÁLEZ, R. F. (1995). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
  65. GONZÁLEZ, V. (1999). Profesión Comunicador. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
  66. GUEVARA, E. (1977). Escritos y Discursos. La Habana: Editorial Política.

67. GUTIÉRREZ, A. (2003). Diseño de un Sistema de Formación basado en la Gestión de Competencias para los Directores de escuelas. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech". Ciego de Ávila.
68. HERNANDEZ, V. (2004). Estilo Organizativo de los Cuadros de Dirección del Municipio Santa Clara. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara.
69. HILL, M. E. (2003). El impacto de la capacitación. La Habana: Folletos Gerenciales. <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacioncomoherramienta-de-los-recursos-humaos.htm>. Guadalupe. 2006.
70. LABARRERE, G. Y VALDIVIA, G. (1988). Pedagogía. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
71. LENIN, V.I. (1977). La Formación de los Cuadros. Moscú: Editorial Progreso.
72. \_\_\_\_\_ (1972). Materialismo y Empirocriticismo. Moscú: Editorial Progreso.
73. LEONTIEV, A. N. (1975). La Comunicación como Objeto de la Comunicación Psicológica. Problema Metodológico de Psicología General. Moscú: Ed. Neuka.
74. LEZCANO, J. (2007). Los Cuadros; Métodos y Estilos de Trabajo. En Asamblea Municipal y Provincial del Poder Popular. Soporte Magnético.
75. \_\_\_\_\_ (2000). Cómo funciona la Gestión de los Recursos Humanos en los Cuadros. La Habana: Folletos Gerenciales.
76. \_\_\_\_\_ (2003). Enfoque de Mejora Continua para la Capacitación. La Habana: Folletos Gerenciales.
77. \_\_\_\_\_ (2004). Incidencia de la Educación Superior en la Formación de Directivos. La Habana: Folletos Gerenciales.
78. \_\_\_\_\_ (2004). De la formación de grupos a la concepción metodológica del proceso de capacitación. La Habana: Folletos Gerenciales.
79. LINARES, M. A. (2000). Propuesta Metodológica de Diagnóstico para el trabajo con los Cuadros y sus Reservas. La Habana: Folletos Gerenciales.
80. LÓPEZ, M.M (2002). Diseño de capacitación para los miembros de la Reserva Especial Pedagógica. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara.
81. LOPEZ, J. C. (2004). La capacitación desde el impacto de los Modelos Didácticos. La Habana. Folletos Gerenciales.
82. MACE, M. L. (1977). Promoción y Formación de Ejecutivos. La Habana : Editorial Ciencias Sociales.
83. MARX, CARLOS: "Trabajo asalariado y capital" O.E. en tres tomos.
84. MACHADO, B. (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
85. MARTÍ, JOSÉ: Un libro del norte sobre las instituciones española en los Estados que fueron de México, en Obras Completas, Tomo 7, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963, pág. 58.
86. MARTÍNEZ, A. (2006). La Capacitación y los Recursos Humanos. Folletos Gerenciales.
87. MENDOZA, A (1986). La Capacitación práctica en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
88. MONTEGUÍN, Y. (2000). La estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. Reflexiones para su realización. Revista Educación Cubana No 22.
89. MONTERO, P. (2003). La zona de Desarrollo Próximo. Procedimientos y tareas de aprendizaje. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.



90. MORENO, A. (2004). Evaluación de la Capacitación. La Habana: Folletos Gerenciales.
91. MORENO, M. J. (2003). Selección de lecturas. Psicología del Desarrollo. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
92. NOVOA, M. (2005). Proyecto de Formación Acción. La Habana: Folletos Gerenciales.
93. OMAROV, A.M. (1977). Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. Tomo I. La Habana: Editorial Orbe.
94. \_\_\_\_\_ (1977). Tomo II. La Habana: Editorial Orbe.
95. PEÑALVER, F. (2003). La Capacitación. El caso de un Diplomado. La Habana: Folletos Gerenciales.
96. PEREZ, A. (2000). Lo que todo empresario cubano debe conocer. La Habana: Editorial Revolucionarias.
97. PÉREZ, A. MOYA, R. Y GONZÁLEZ, B. (1990). Cacería de Errores. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
98. PINO, E.M. Y OTROS. (2003). Libro de Texto Básico en Dirección. Universidad Pedagógica "José Martí". Camagüey. Soporte Magnético.
99. PORTUONDO, L. (2004). Nuevos enfoques sobre el Liderazgo. La Habana: Folletos Gerenciales.
100. POZO, J. I. (1998). Aprendices y Maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Madrid: Editorial Alianza.
101. RECAREY, S. (1995). Sistema de Técnicas para la Orientación Educativa desde el Proceso Pedagógico. La Habana: en memorias de Congreso Internacional de Pedagogía.
102. RIZO, J. C. (1995). Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones. CETECD. Material impreso.
103. RR.HH, www.uch.edu.ar/rrhh. Capacitación y Desarrollo. Arrula Adriana Carribero.
104. Rborroto.infomed.sld.cu.El Pensamiento de Raúl Castro Ruz en la Política de Cuadros del Estado Cubano.
105. RODRIGUEZ, F. (1990). Enfoques y Métodos para la capacitación a Dirigentes. La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.
106. ROMAN, M. (2004). El Che y la Andrología en la capacitación de los Cuadros. La Habana: Folletos Gerenciales.
107. RONDA, G. A. y MARCANÉ, J. A. (2003). De la Estrategia a la Dirección Estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. La Habana: Folletos Gerenciales.
108. RUBINSTEIN, S.L. (1979). El desarrollo de la psicología: Principios y Métodos. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. (Reimpresión).
109. SÁNCHEZ, P. R. (1993). La Planeación Estratégica. Dirección Nacional de Cuadros. Material impreso.
110. RUIZ IGLESIA, MAGALYS. (2000). **El enfoque integral del curriculum formación de profesionales competentes**. México. D.F. Edit. IPN
111. SILVESTRE, M. Y SILVERSTEIN, J. (2002). Hacia una Didáctica desarrolladora. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
112. SANCHEZ J. A. (2003). **El desarrollo profesional del docente**. (1996). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Editorial Limusa.
113. Web.com. copyright Educaonline. S. L 1998 - 2003, INTERNET.
114. TELLERIA, J. (2000). Los retos de la capacitación. La Habana. Folletos Gerenciales.

115. TENBRINK, T. (1999). La evaluación del desempeño. México. D. F.
116. VALIENTE, P. (2001). La Modelación de la Profesionalidad de los Directivos Educativos. La Habana: Folletos Gerenciales.
117. \_\_\_\_\_ (2001). El proceso de enseñanza aprendizaje de los directivos. Características y exigencias. La Habana: Folletos Gerenciales.
118. VALLEJO, A. (2002). El Sistema de Trabajo docente y del director de escuela. IV Simposio Iberoamericano de Investigación Educativa. La Habana: ICCP.
119. VIGOTSKY, L, S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

## ANEXO 1

### Encuesta a los directivos.

**Objetivo:** Explorar el nivel de conocimiento de los directores sobre los aspectos fundamentales del trabajo con la reserva de cuadros.

**Consigna:** Solicitamos su colaboración para la realización de una investigación que contribuirá al perfeccionamiento de nuestra labor, sus criterios serán muy importantes para la misma.

1-De los contenidos siguientes en cuáles se encuentra preparado:

- Planificación estratégica.
- Dirección por objetivos.
  - Delegación de autoridad.
- Liderazgo.
- Funciones de dirección.
- Selección de la reserva.
- Preparación de la reserva de cuadros.

2-Marque con una (X) los componentes que tiene en cuenta para la preparación de las reservas de cuadros.

- Las prioridades del curso.
- La defensa.
- Lo político-ideológico
- Dirección.
- Económico.
- Técnico profesional.

3-En sus planes de desarrollo tiene en cuenta:

- La planificación de actividades para el año fiscal.
- La planificación de actividades por varios años.
- El estudio de documentos normativos.
- Actividades prácticas.
- La evaluación de las actividades.
- Actividades teórico-prácticas.
- Actividades teóricas.

## **ANEXO 2**

### **Entrevista a directivos.**

**Objetivo:** Comprobar el nivel de preparación de los directores en el trabajo con la reserva de cuadros.

**Estimado compañero:** Necesitamos su cooperación para realizar nuestra investigación, es imprescindible que responda con toda franqueza las siguientes interrogantes. Gracias.

- 1- ¿Se incluye dentro de la preparación que recibe por la estructura municipal elementos para perfeccionar el trabajo de selección y preparación de la reserva de cuadros?
- 2- ¿Conoce usted las vías para realizar el diagnóstico de recursos humanos que posee el centro para una correcta determinación y selección de la reserva de cuadros?
- 3- ¿sabe cómo determinar las necesidades y potencialidades de cada reserva para su preparación?
- 4- ¿Considera poseer los conocimientos y las habilidades necesarios para preparar correctamente a sus reservas de cuadros? Argumente.
- 5- ¿Es importante en los momentos actuales la correcta selección y preparación de la reserva de cuadros?
- 6- ¿Tiene usted en cuenta para este trabajo la opinión de las organizaciones y trabajadores?
- 7- ¿Cuándo considera que la reserva está lista para ocupar el cargo?

## **ANEXO 3**

### **Entrevista a reservas de cuadros.**

**Objetivo:** Comprobar el nivel de compromiso y preparación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio del municipio Venezuela.

**Estimado compañero:** Necesitamos su cooperación para realizar nuestra investigación, es imprescindible que responda con toda franqueza las siguientes interrogantes. Gracias.

1. ¿Posees plan de desarrollo?
2. ¿Qué actividades haz cumplido y cuáles te faltan?
3. ¿Consideras estar preparado (a) para asumir de inmediato este cargo si fuese necesario? Argumente.

4. ¿Estás dispuesto a ocupar el cargo en el momento que sea necesario?

#### ANEXO 4

##### Revisión de documentos.

**Objetivo:** Comprobar la aplicación de la política de cuadro y el trabajo con la reserva en los principales documentos del trabajo de la Empresa de Comercio. Documentos a revisar.

1. Plan temático y actas del Consejo de Dirección.
2. Sistema de trabajo de la empresa.
3. Planes de desarrollo.
4. Evaluación de cuadros a nivel de la entidad.

Elementos a revisar.

1. Se planifica y analiza la política de cuadro y el trabajo con la reserva de cuadros.
2. Se declaran correctamente los objetivos de trabajo y conciben acciones a partir de ellos.
3. Se planifica la preparación a la reservas de cuadros en el sistema de trabajo del centro.
4. Los planes de desarrollo responden a las potencialidades y necesidades de preparación de las reservas de cuadros.
5. Se tienen en cuenta en la evaluación de los cuadros el cumplimiento de los preceptos del código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

#### ANEXO 5

##### Cuestionario de autoevaluación.

**Objetivo:** Determinar la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio del municipio Venezuela para la formación de las reservas de cuadros.

Estimados directivos, se está desarrollando en la empresa una investigación relacionada con la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio en la formación de las reservas de cuadros, cuyos resultados serán beneficiosos para todos. Lee con detenimiento cada uno de los ítems que te ofrecemos a continuación y ubícate en la escala que realmente te encuentres **ALTO (A)**, **MEDIO (M)**, **BAJO (B)**.

1. CONOCIMIENTOS SOBRE:	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimientos de los documentos normativos que rigen a política de cuadro del estado cubano.			

Conocimientos teóricos prácticos de los contenidos teóricos para la selección y formación de las reservas de cuadros.			
Conocimientos del Sistema de Trabajo de la empresa.			
<b>2. HABILIDADES PARA:</b>			
Habilidades para realizar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección de las reservas de cuadros.			
Habilidades fundamentales que necesita desarrollar el director de Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.			
Habilidades para la implementación de los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano.			
<b>3 .ACTITUDES PARA:</b>			
Actitudes positivas y responsables en su labor como director de la Empresa de Comercio y en la formación de las reservas de cuadros.			
<b>Indicadores:</b>			
Demostrar en su actuación los atributos del líder, creatividad e incondicionalidad en la formación de las reservas de cuadros.			
Empeño y esfuerzo en la ejecución de acciones por diferentes vías para la formación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio.			
Actitud para enfrentar la solución de las situaciones que constituyen barreras de la formación de las reservas de cuadros en el puesto de trabajo.			

**ESCALA PARA MEDIR EL INSTRUMENTO. (Pregunta 1 y 2)**

**Alto (3)** Cuando conoce los 2 elementos.

**Medio (2)** Cuando refiere conocer 1 elementos de los ofrecidos.

**Bajo (1)** Cuando no conoce los elementos ofrecidos.

**ESCALA PARA MEDIR EL INSTRUMENTO. Pregunta (3)**

**Alto (3)** Cuando marca los 3 elementos que le ofrecen.

**Medio (2)** Cuando marca 2 elementos de los que le ofrecen.

**Bajo (1)** Cuando marca 1 o ningún elemento de los que le ofrecen.

**ANEXO 6**

**Encuesta a los directivos de la Empresa de Comercio sobre su preparación.**

Queridos directores estamos realizando una investigación para la que contamos con su colaboración, por lo que al responder debes hacerlo con la mayor certeza posible.

Se quiere constatar qué conocimientos tiene acerca en la selección y preparación de la reserva de cuadro teniendo en cuenta los siguientes indicadores, para ello debe ubicarse en la escala que realmente se encuentre:

<b>Dimensiones. COGNOSCITIVA</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>1. Conocimientos de los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano.</b>			
Los objetivos estratégicos del MINCIN (1995).			
Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (1995).			
Decreto-ley No. 196: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno (2000)			
Decreto-ley No. 251" Modificaciones al Sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del Estado y el Gobierno ( 2007)			
Lineamientos de trabajo e indicaciones generales para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros (2000)			
Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINCIN(2000c)			
Carta Circular 15 (2001 b) y 12 (2002 a) y 17(2002 b)			
Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINCIN(2008)			

Resolución Ministerial 50 (2007 a)			
Circular 1(2007 b). En los documentos del Ministerio de Educación norma el trabajo con los cuadros en general			
<b>2. Conocimientos teóricos prácticos para la selección y formación de las reservas de cuadros.</b>			
Deberes y derechos de los cuadros del estado cubano.			
Sistema de acciones del trabajo de los cuadros y sus reservas.			
Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo			
Principios y objetivos establecidos en la Política de Cuadros, así como los procedimientos establecidos en el reglamento empresarial para este trabajo.			
Proceso de evaluación de los cuadros.			
La estrategia de preparación, superación y estimulación de los cuadros y sus reservas en el territorio.			
Conocimiento y evaluación de los preceptos del código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
Régimen disciplinario de los cuadros y sus reservas.			
Componentes de la preparación y plan individual de desarrollo de las reservas de cuadros.			
Las etapas, formas y métodos para la formación de las reservas de cuadros.			
<b>Conocimientos del Sistema de Trabajo de la empresa en función de la formación de las reservas de cuadros.</b>			
Características de las actividades de formación en cada etapa del Sistema de Trabajo			
Logicidad del ciclo de las funciones de dirección y las funciones específicas del director para la formación de las reservas de cuadros.			



Integración de los cuatro componentes de la preparación en el orden lógico del Sistema de Trabajo.			
<b>DIMENSIÓN II. PROCEDIMENTAL.</b>			
<b>Habilidades para realizar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección y preparación de las reservas de cuadros.</b>			
Elaborar instrumentos para: Precisar el diagnóstico de los recursos humanos que posee la Empresa de Comercio para una correcta selección de las reservas de cuadros.			
Aplicar instrumentos para: Diagnosticar el nivel de formación de las reservas de cuadros.			
Evaluar la efectividad de las acciones de formación de las reservas de cuadros, atendiendo a los principios y preceptos.			
Análisis de los resultados: Determinar regularidades para el rediseño de nuevas acciones en Sistema de Trabajo de la Empresa de Comercio.			
<b>Habilidades fundamentales que necesita desarrollar el director de Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.</b>			
Implementar las etapas de la formación y las actividades a ejecutar por las reservas siguiendo el orden lógico del Sistema de Trabajo.			
Diseñar el plan de desarrollo individual de las reservas atendiendo a los componentes establecidos en la estrategia nacional.			
<b>Habilidades para la implementación de los documentos normativos que rigen la política de cuadro del estado cubano.</b>			
Elaboración del sistema de acciones para la instrumentación,			

Ejecución y control de la Política de Cuadros en la Empresa de Comercio.			
Elaboración de la estrategia individual de desarrollo de las reservas de cuadros.			
Evaluación de impactos y transformaciones producidas en el desarrollo de las reservas de cuadros.			
<b>DIMENSIÓN III. ACTITUDINAL.</b>			
Actitudes positivas y responsables en su labor como director de la Empresa de Comercio y en la formación de las reservas de cuadros.			
Demostrar en su actuación los atributos del líder, creatividad e incondicionalidad en la formación de las reservas de cuadros.			
Empeño y esfuerzo en la ejecución de acciones por diferentes vías para la formación de las reservas de cuadros en la Empresa de Comercio.			
Actitud para enfrentar la solución de las situaciones que constituyen barreras de la formación de las reservas en el puesto de trabajo.			

Lee con detenimiento cada uno de los ítems que te ofrecemos a continuación y ubícate en la escala que realmente te encuentres **ALTO (A)**, **MEDIO (M)**, **BAJO (B)**. **MUCHAS GRACIAS.**

#### **ANEXO 7**

**Guía de observación a la preparación de los directores de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros.**

**Objetivo:** Determinar los conocimientos, habilidades y motivaciones de los directores de la Empresa de Comercio para la selección y formación de las reservas de cuadros.

<b>ACTIVIDADES</b>	Alto	Medio	Bajo
1- Conocimientos que demuestra en su desempeño, sobre las normativas de la política de cuadros en el proceso de selección de las reservas de cuadros puesto de manifiesto			

<p>en la consideración de los requisitos generales y específicos para el aseguramiento de las condiciones previas.</p>			
<p>2- Conocimientos que demuestra sobre las formas y métodos para la preparación y su expresión en el establecimiento de las etapas mediante el empleo de las formas, métodos y combinaciones necesarias, con énfasis en el entrenamiento, para la formación de las reservas de cuadros.</p>			
<p>3- Pone de manifiesto los conocimientos necesarios sobre su función en relación con la preparación de los factores implicados en la formación de las reservas de cuadros, la preparación previa, el trabajo en grupo, la comunicación eficiente, la retroalimentación constante, apreciado en el accionar práctico.</p>			
<p>4- Conocimientos que demuestra sobre el orden lógico de las actividades de preparación de las reservas de cuadros, centrado en las etapas del Sistema de Trabajo de la empresa y las funciones del director.</p>			
<p>5- Demuestra poseer habilidad para el efectivo diagnóstico de las necesidades de preparación y su vinculación a la planificación de las actividades atendiendo al empleo de la observación, análisis de la evaluación, entrevista con dirigentes y reservas de cuadros y el análisis del cumplimiento de los requisitos generales y específicos.</p>			
<p>6- Demuestra poseer habilidades en la organización de la formación de las reservas de cuadros, atendiendo a las etapas, coordinación entre los factores, la logicidad del Sistema de Trabajo, las funciones del director, la retroalimentación y la evaluación.</p>			
<p>7- Demuestra poseer habilidad para concretar en la práctica la organización, planificación y ejecución de los</p>			

<p>planes de rotación y sustitución, objetivos, contenidos, formas y métodos, creación de las condiciones previas para la suplencia de las reservas, el sistema de evaluación y la retroalimentación.</p>			
<p>8-Demuestra poseer habilidades para motivar a las reservas como futuros cuadros y a los demás cuadros y dirigentes involucrados en cuanto a su rol de formadores de cuadros, teniendo en cuenta el intercambio sistemático, la atención a sus necesidades y aspiraciones, la preparación sistemática.</p>			
<p>9-Demuestra disposición e interés por garantizar su relevancia y asumir con creatividad el rol de maestro en su Actividad Profesional de Dirección, puesto de manifiesto en su ejemplo personal, organización de las actividades a partir del diagnóstico, el empleo de la asesoría, tutoría, rotación por cargos, la sustitución y la evaluación sistemática.</p>			
<p>10-Demuestra en su desempeño una actitud consecuente hacia la formación de las reservas de cuadros, reconoce su importancia y se muestra interesado en el análisis objetivo de las reservas, adecuación de los planes de rotación y sustitución, determinación de las vías para la evaluación sistemática y la aplicación en la práctica de situaciones reales de la empresa.</p>			
<p>11-Demuestra en su desempeño un razonable enfrentamiento a las barreras que se generan en el proceso de preparación de las reservas de cuadros, puesto de manifiesto en la motivación de las reservas y de los demás factores, la planificación y organización, la atención los criterios de las reservas, la preparación de los tutores y responsables de las rotaciones y la efectiva selección de las reservas, para convertir las debilidades en fortalezas.</p>			

<p>12-Demuestra en su actuación los atributos del líder capaz de aglutinar a todos los factores en torno al proceso de formación de las reservas de cuadros, comunicarse con efectividad con las reservas y los demás factores, que delega autoridad y multiplica la responsabilidad entre sus colaboradores, utiliza el trabajo en grupo y propicia un clima de confianza y respeto</p>			
--	--	--	--

**Escala para medir la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de la reservas de cuadros.**

**ALTO:** Cuando demuestra en su actuación, conocimientos, habilidades y motivaciones sólidas que le permitan operar en la práctica educativa con la formación de las reservas de cuadros.

**MEDIO:** Cuando muestra en su actuación parcialmente los conocimientos, habilidades motivaciones y actitudes sólidas que le permitan operar en la práctica educativa con la formación de las reservas de cuadros.

**BAJO:** Cuando muestra limitaciones en su actuación al evidenciar poco dominio de los conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes sólidas que le permitan operar en la práctica con la formación de las reservas de cuadros.

**ANEXO 8**

**DOCUMENTO COMPLEMENTARIO PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO VENEZUELA PARA FORMACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.**

**AUTORA: Osmayda Martínez Villalba.**

**CIEGO DE ÁVILA.**

**2010**

**INTRODUCCIÓN**

La educación, como todas las instituciones de la sociedad humana, requiere de un proceso de dirección que garantice el logro de sus objetivos, de lo que dependerá en gran medida la satisfacción de la función social de esta: “formar al hombre para la vida (...) en toda su complejidad” (Álvarez de Zayas, 1999: 12).

El proceso de dirección de la educación es una misión que demanda alta preparación y especialización de sus ejecutores. Existe una toma de conciencia superior de que cualquier docente no es apto para ejercer funciones de dirección solo porque cumple el requisito de ser un docente diestro y experimentado, sino que esto es tan solo una de las condiciones básicas para dirigir en el sistema de educación. Además, se ha llegado a consenso en el hecho de que ante las nuevas demandas que plantea hoy la sociedad a la educación, profesionalizar el rol de los dirigentes educacionales, para que puedan enfrentar las complejidades de sus nuevas misiones se ha convertido en una necesidad.

Si se considera la calidad de los resultados a alcanzar en proporción directa con la calidad de la gestión administrativa, se debe plantear que la preparación de los directores de la secundaria básica para acometer su misión con éxito es una condicionante decisiva para el logro de resultados. Ello presupone que la consecución de los objetivos en la educación depende, entre otros elementos, de su capacitación y a su vez, la formación y desarrollo de los nuevos cuadros desde la base siendo un factor imprescindible para enfrentar los desafíos del mundo actual y garantía de la continuidad y desarrollo de la Revolución.

Ponemos a su disposición algunos de los documentos normativos más importantes para el trabajo con la política de cuadros y la preparación de las reservas.

### **LA POLÍTICA DE CUADRO DEL ESTADO CUBANO**

#### **Documentos que norman el trabajo con las reservas de cuadros.**

La atención a la formación de los cuadros y sus reservas de cuadros ha sido y será una preocupación del Partido y el Estado por lo que se han emitido diferentes documentos que orientan el trabajo hacia este fin, los cuales deben ser de consulta constante para saber aplicarlos de manera constante, entre ellos encontramos:

- 1 Los objetivos estratégicos del MINCIN (1995),
- 2 Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (1995),
- 3 Decreto-ley No. 196: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno (2000),

- 4 Lineamientos de trabajo e indicaciones generales para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros (2000),
- 5 Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINCIN(2000c),
- 6 Carta Circular 15 (2001 b) y 12 (2002 a) y 17(2002 b),
- 7 Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINCIN hasta el curso escolar 2013/14 (2008),
- 8 Resolución Ministerial 50 (2007 a)
- 9 Circular 1(2007 b). En los documentos del Ministerio de Comercio norma el trabajo con los cuadros en general.

### **EJEMPLOS:**

REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS. (Decreto-ley No 196)

#### **De la selección y preparación de las reservas de cuadros.**

El proceso de selección de las reservas, debe convertirse en un acto de plena democracia. Para propiciarlo resulta aconsejable utilizar Técnicas de la Dinámica Grupal, las que empleadas convenientemente contribuyen al cambio en el significado de la actividad y la modificación de los modos de actuación. Debe lograrse la participación del colectivo en las actividades encaminadas a la selección de las reservas, lo que propiciará el desarrollo de una comunicación mucho más eficiente ,el sentido de pertenencia y el compromiso, con su preparación.

**Artículo 12:** Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo son:

- a) comportamiento laboral y personal ético;
- b) capacidad de dirección y organización;
- c) grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo;
- d) dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir;
- e) nivel profesional o técnico adecuado;
- f) resultados satisfactorios en el trabajo;
- g) prestigio y reconocimiento social.

**ARTÍCULO 26:** Los componentes principales de las reservas de Cuadros son:

- a)- Los propios cuadros y trabajadores con disposición para asumir cargos de dirección.
- b)- La reserva especial del director.
- c)- La reserva especial técnica.

**ARTÍCULO 27:** Los principios generales para la integración de las reservas de Cuadros, en general, son las siguientes:

- a) Se integra a partir del principio de **voluntariedad** del cuadro, dirigente o trabajador que se seleccione y de la **disposición** para ocupar esa responsabilidad.
- b) Las reservas de cuadros para cargos docentes **se organiza para un cargo específico y con un solo responsable de su preparación en cada caso.**
- c) Las reservas de cuadro para el área económica **puede organizarse atendiendo a las características del cargo o la actividad para un cargo específico, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico.**
- d) La reserva se debe constituir **con personal de la propia entidad** y, excepcionalmente, de otras entidades cuando sea conveniente y necesario.

EN EL DECRETO-LEY N° 196 SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO EN SU CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES ESTABLECE EN SU:

**Plan de desarrollo individual de las reservas de cuadros.**

Este documento constituye la esencia fundamental de la preparación de las reservas de cuadro se diseña según el diagnóstico individual de cada reserva, puede ser a mediano y largo plazo cumpliendo con las expectativas de cada uno y la necesidad del centro, pues con el desarrollo de las acciones diseñadas en él debemos lograr que estas adquieran y perfeccionen los conocimientos y habilidades que poseen a través de formas creativas y dinámicas, en particular en lo relacionado con la educación y las transformaciones que en ella ocurren.

Con el diseño de las acciones se debe lograr que las reservas de cuadro tenga dominio de:

- 1** Documentos rectores de la política empresarial..
- 2** Funciones del director.
- 3** Las direcciones principales del trabajo educacional y sus objetivos.
- 4** Resoluciones ministeriales y circulares que norman el trabajo con la empresa.
- 5** Documentos normativos del trabajo metodológico y sus prioridades.
- 6** El fin y los objetivos generales de la empresa.
- 7** Los contenidos básicos y aspectos didácticos de todas la preparación de los cuadros y reservas.
- 8** Procedimientos para la realización del diagnóstico de la empresa.
- 9** Métodos y técnicas básicas de dirección y administración de los recursos.
- 10** Aspectos esenciales de la organización empresarial.



**11** El sistema de trabajo en la empresa.

**12** El trabajo administrativo de los cuadros.

**13** Conocimientos sobre la confección de documentos rectores del centro: Convenio colectivo de trabajo, plan de prevención, actas del Consejo de Dirección, plan contra catástrofes, entre otros.

Estas acciones deben quedar distribuidas entre los cuatro componentes establecidos en los documentos rectores, teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades individuales de cada reserva de cuadro.

EL REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO Del COMERCIO INTERIOR SITÚA EN SU:

**ARTÍCULO 30:** Una **RESERVA DE CUADROS** se considera preparada para ocupar un cargo, cuando haya logrado alcanzar, entre otras, las condiciones básicas que se enumeran a continuación:

- a) Reúnen los **requisitos generales y específicos** que se exigen para el cargo que va a ocupar.
- b) Se ha **preparado en el puesto de trabajo** y cerca del jefe del cargo que va a desempeñar.
- c) Si es cuadro, debe tener, a su vez, **su reserva preparada**.
- d) Cuenta con la **aprobación del PCC y del jefe inmediato superior**.
- e) Cuenta con el **reconocimiento** del colectivo de trabajadores al que va a dirigir.
- f) Tener **aprobados los cursos de superación** que sean priorizados en cada momento, por la Comisión de Cuadros del Comité Central, o por el Ministerio de Educación.

**ANEXO -9**

Resultado de la evaluación por dimensiones.

**Dimensión I.**

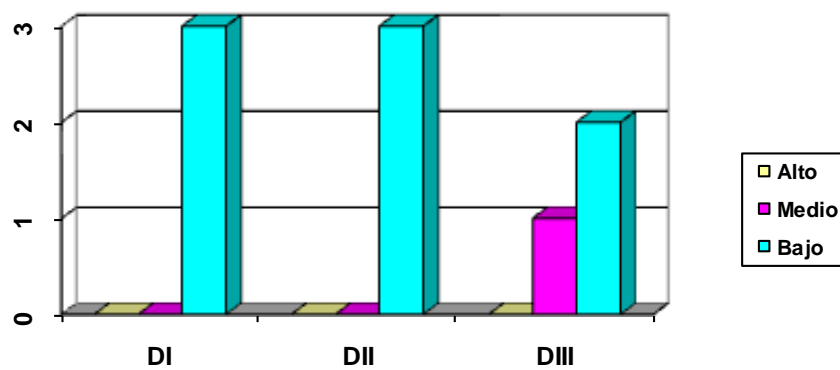
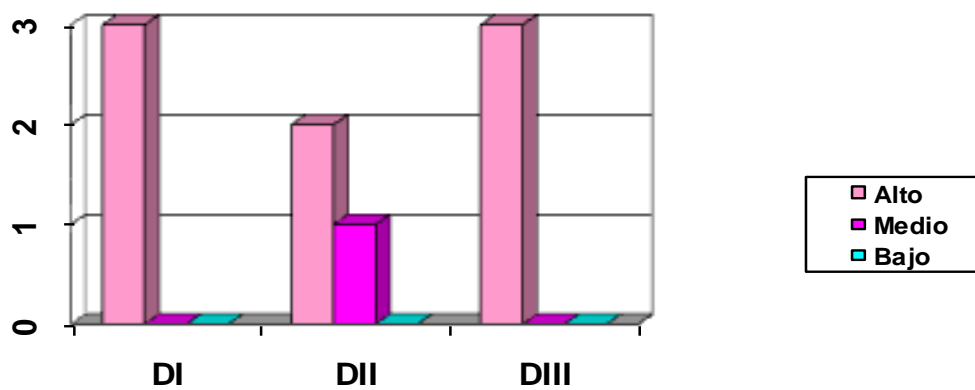
	<i>Antes</i>			<i>Después</i>		
<b>Eval</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>
13	13	0	0	0	0	13

**Dimensión II**

	<i>Antes</i>			<i>Después</i>		
<b>Eval</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>
13	13	0	0	0	1	12

**Dimensión III**

	<i>Antes</i>			<i>Después</i>		
<b>Eval</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>A</i></b>
13	12	1	0	0	0	13

**ANEXO 10: Comparación antes y después.****Pre-test****Post-test**

**ANEXO 11**

**Evaluación de la preparación de los directivos de la Empresa de Comercio para la formación de las reservas de cuadros después de la aplicación de la estrategia.**

valuación	A	M	B
ANTES	0	1	12
DESPUÉS	12	1	0

