

Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Titulo: ELABORACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL ESTUDIO DE LA PREPARACION Y SUPERACION DE CUADROS EN LA UEB GASTRONOMIA EN DIVISAS.

Diplomante: Zuleyka Gómez Sánchez

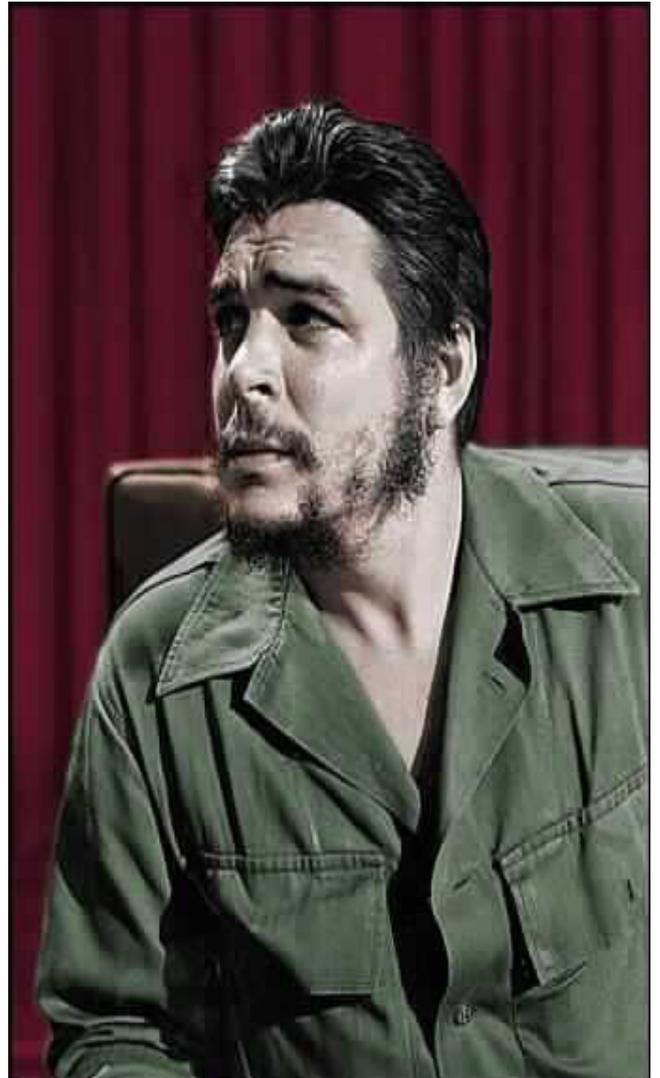
Tutor: Dr. MSc Ing. Ramón Sánchez Sánchez.

Curso 2008-2009

Pensamiento. **Pensamiento.**

“...A estas alturas, podemos preguntarnos ¿que es un cuadro? debemos decir que un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central. Desarrollar a los cuadros, es pues, una tarea inaplazable del momento...”

*Ernesto Che Guevara
Septiembre 1962*



Dedicatoria *Dedicatoria*

*A mis padres, a mi esposo e hija que como dijera
nuestro héroe nacional José Martí,
...“son el alma ideológica capaz de hacer
sinceros nuestros pensamientos en el estudio y el
trabajo diario”...*

Agradecimientos

“La gratitud es el más legítimo pago al esfuerzo ajeno, es reconocer que todo lo que somos es la suma del sudor de los demás, es tener conciencia de que un hombre solo no vale nada y que la dependencia humana además de obligada es hermosa.”

Llegar hasta aquí ha sido un reto, y lograrlo con el apoyo y la confianza de todos aquellos que de una forma u otra me han ayudado incondicionalmente en esta etapa de mi vida.

*MUCHAS GRACIAS
Zuleyka Gómez Sánchez*

El presente trabajo está encaminado a la obtención de una herramienta para lograr la preparación y superación de cuadros de dirección en la empresa “UEB Gastronomía en Divisas”, perteneciente al Poder Popular de la provincia de Villa Clara. El mismo consta de tres capítulos, donde se muestra el marco teórico referencial de la investigación en curso, plasmando una serie de conceptos y planteamientos relacionados con las temáticas que se estudian en el mundo, y en Cuba facilitándonos un patrón de comparación entre el trabajo a realizar y las principales tendencias en la actualidad. Además se diseña un procedimiento general para el estudio de la preparación y superación de los cuadros, aplicándose el mismo en dicha empresa y obteniéndose como resultado una herramienta para su eficaz funcionamiento. Ofreciendo las conclusiones y recomendaciones dirigidas, fundamentalmente, a facilitar el proceso de preparación y superación de cuadros, que se debe implementar en dicha UEB. En el mismo se muestran también un grupo de anexos que ayudan a la profundización de un variado grupo de modelos y procedimientos para el estudio de la preparación y superación de cuadros.

Summary

The present work is put on the right road to the obtaining of a tool to achieve the training and development of the directing personnel at the management UEB Gastronomía en Divisas, belonging to The Popular Power. The same count on three chapters, where the current investigation's theoretic referential frame is shown, materializing a series of concepts and proposals related with the subject matters that are studied with in the world and Cuba, allowing us to get a pattern from comparison among work to realize and principal tendencies in her Present time. Besides a general procedure for the study of the training and development of the directing personnel is designed, being applicable the same at the aforementioned company and getting as a result a tool for his efficacious functioning. Offering the conclusions and recommendations directed, fundamentally, to make the process of the training and development of the directing personnel, that must be implemented in this UEB. This work also shows a models group and procedures for the training and development's study.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y DIRECTIVOS.	5
1.1-Introducción.	
1.2-La preparación y superación de cuadros. Antecedentes y evolución en Cuba.	7
1.3- El entrenamiento como una herramienta para la preparación y superación de cuadros en las empresas cubanas.	12
1.4- Principales concepciones para el perfeccionamiento de la preparación y superación de cuadros desde la estrategia nacional.	15
1.5- El proceso de capacitación una necesidad en la estrategia actual de preparación y superación de cuadros de la empresa cubana	20
1.5.1- Objetivos y contenido del proceso de capacitación.	21
1.5.2 - Importancia de la Capacitación	22
1.5.3- Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación.	24
1.5.4- Niveles para realizar la evaluación	28
1.6-Conclusiones parciales	29
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACION Y SUPERACION DE LOS CUADROS EN LA UEB GASTRONOMIA EN DIVISAS.	31
2.1- Caracterización de la UEB Gastronomía en Divisas. (UEBGD)	
2.2- Descripción de la metodología a utilizar.	32
2.2.1- Fase I: Formulación de los Objetivos.	
2.2.2- Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico.	36
2.2.2.1- Conceptualización teórica sobre los escenarios.	

INDICE

2.2.2.1.1- Elaboración y análisis de los diferentes tipos de escenarios en la UEB Gastronomía en Divisas.	37
2.2.2.2. Diagnóstico estratégico.	39
2.2.3- Fase III: Concepción y selección de estrategias.	41
2.2.3.1- Objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medida.	43
2.2.3.1.1- Objetivos estratégicos por áreas de resultados claves de la UEB Gastronomía en Divisas para el 2011.	45
2.3-. Diagnóstico de las necesidades de superación de cuadros y reservas en la UEB gastronomía en divisas.	50
2.4- Estrategia de preparación y superación de cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas	
2.5- Conclusiones parciales del capítulo.	53
CAPITULO III. ELABORACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL ESTUDIO DE LA PREPARACION Y SUPERACION DE CUADROS EN LA UEB GASTRONOMIA EN DIVISAS.	55
3.1- Introducción	55
3.2-Conformación de las leyes generales, Principios y restricciones que caracterizan al procedimiento general.	55
3.2.1- Antecedentes y bases fundamentales del procedimiento general	55
3.2.2- El sistema de Leyes y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general	55
3.2.3- Sistema de principios que sustente el procedimiento propuesto.	56
3.2.4.-Exigencia a satisfacer.	57
3.3-Estrategia de superación de cuadros y reservas en función del desarrollo gastronómico.	58

INDICE

3.3.1- Objetivos por Áreas de Acción Estratégica	58
3.3.2- Preparación para la Defensa	60
3.3.3- Preparación Técnico Profesional	61
3.3.4 -Preparación Económica	62
3.3.5- Preparación en Dirección	63
3.4- Conceptualización del procedimiento general desarrollado.	64
3.5- Conclusiones parciales del capítulo III	70

CONCLUSIONES GENERALES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Introducción.

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." **[Gore, E.; 1998]**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde las transformaciones se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene, es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones más pertinentes y en el momento oportuno.

Los próximos años serán testigos de una evolución muy acentuada que se producirá en el mundo de las organizaciones y el futuro del dirigente será prometedor, pero sólo para aquellos que lleven en la sangre la profesionalidad que todo esto acarrea, podrán sobrevivir a la competencia, por lo que una condición elemental es poseer una buena preparación y disponer de una cultura muy actualizada de todos los acontecimientos que les rodean; las informaciones de todo tipo, en las cuales se apoyarán han de ser inmediatas y oportunas para poder actuar como muro de contención ante la competencia, las exigencias de los clientes y la mutabilidad del ambiente, de ahí el papel tan significativo que tiene la preparación y superación del capital humano.

En la economía cubana actual, independientemente de los problemas objetivos que limitan su desarrollo existen otros de carácter subjetivo que hacen mayor el efecto de los primeros, vinculados a la preparación y superación del personal que en conjunto provocan ineficiencias en el desempeño de la organización si sus miembros no se encuentran bien preparados.

La historia muestra la empresa, como un sistema abierto que ha ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones de su entorno socioeconómico donde debe seguir

Introducción.

adaptándose a los cambios de su suprasistema ambiental, a fin de contrarrestar la entropía; y cuando más inestable y cambiante sea el entorno, más vital debe ser la capacidad de adaptación de la misma, es por ello que la calidad en la preparación de sus cuadros y directivos constituye **un factor clave dentro de la organización**. Se necesitan cuadros preparados, capaces de guiar estratégicamente cada situación de este entorno cambiante, turbulento, dinámico y hostil.

Argumentando la **situación problémica** de la investigación como la insuficiente preparación y superación de los cuadros y directivos en la UEB Gastronomía en Divisas debido al poco tiempo que tienen para esta actividad, manifiesto en las encuestas y entrevistas realizadas, así como por los recorridos realizados por las diferentes áreas y establecimiento en los cuales labora la autora del trabajo de diploma. Planteando para la investigación el **problema científico**: Que las insuficiencias en el proceso de preparación y superación de cuadros en la UEB de divisas, no garantiza el buen desempeño en el cumplimiento de las actividades que realizan los cuadros y directivos, por lo que es necesario la utilización de los métodos y técnicas de la investigación científica para la solución de tan acuciante problemática.

Para dar solución al problema científico, se parte de la **hipótesis** siguiente: ¿Es posible diseñar y validar un procedimiento general de preparación y superación de cuadros que permita elevar el buen desempeño en el cumplimiento de las actividades que realizan los cuadros y directivos en la UEB Gastronomía en Divisas?

Esta **hipótesis** quedará validada si:

- El análisis teórico se corresponde con las nuevas tendencias de preparación y superación de cuadros y directivos.
- Se diagnostica el procedimiento de preparación y superación de cuadros de la UEB de Gastronomía en Divisas.
- Se diseña y valida el procedimiento de preparación y superación de cuadros y directivos en la UEB Gastronomía en Divisas, mediante la aplicación de un sistema de expertos.

Introducción.

Luego de la formulación del problema, se evidencia que el **objeto de estudio práctico** lo constituye la UEB Gastronomía en Divisas y el **campo de acción** se define en el departamento de gestión de los recursos humanos y explícitamente en la actividad de preparación y superación de sus cuadros y directivos.

Persiguiendo como **objetivo de carácter general**:

- Elaborar un procedimiento general para el estudio de la preparación y superación de cuadros en la UEB Gastronomía en Divisas, acorde a las aspiraciones y necesidades de la empresa.

Y con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general propuesto, se han definido los siguientes **objetivos específicos**:

- Estudiar el estado del arte y el estado de la práctica de la preparación y superación de cuadros en el mundo, en Cuba y en la UEB Gastronomía en Divisas de la provincia de Villa Clara.
- Diagnosticar la problemática de la preparación y superación de cuadros del personal en la UEB Gastronomía en Divisas de la provincia de Villa Clara.
- Elabora un procedimiento general para el estudio de la preparación y superación de los cuadros en la UEB Gastronomía en Divisas de Villa Clara.

El aporte teórico que realiza este trabajo se aprecia fundamentalmente en los abordajes realizados, con profundidad y apertura crítica en la evolución y desarrollo del tema de la preparación y superación de cuadros desde sus inicios hasta la fase de mayor desarrollo actual, permitiendo una mejor comprensión del proceso de preparación y superación de cuadros a implementar.

El aporte práctico queda sustentado en la propuesta específica y rigurosamente científica de un procedimiento general que guíe como herramienta fundamental la *UEB Gastronomía* en Divisas de la provincia de Villa Clara en el cumplimiento de su misión y su visión.

Se plante a la **investigación de tipo descriptiva**.

Introducción.

En este trabajo se utilizan **métodos de carácter teórico e empíricos** los cuales permiten el análisis y procesamiento de la información recopilada. Se utilizan conjuntamente técnicas que sustentan el valor práctico.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados **la tesis se estructuró en tres capítulos:**

Capítulo I. Realizar la construcción del marco teórico referencial de la investigación a partir del estudio de diversos materiales de autores que han abordado el tema.

Capítulo II. Diagnóstico de la actividad de preparación y superación de los cuadros y directivos en la UEB Gastronomía en Divisas de la provincia de Villa Clara.

Capítulo III. Elaboración de un procedimiento general para el estudio de la preparación y superación de cuadros en la UEB Gastronomía en Divisas de la provincia de Villa Clara, así como la descripción de los procedimientos específicos, y los principales métodos y técnicas que permiten su desarrollo.

CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y DIRECTIVOS.

1.1- *-Introducción.*

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base de su desarrollo y perfeccionamiento y el de la sociedad en la que vive. La formación y desarrollo, preparación y superación, entrenamiento o capacitación como se maneja indistintamente en la literatura, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, un área del conocimiento que se encarga de profundizar en esta importante temática es la **administración de los recursos humanos**.

La **Administración de Recursos Humanos** implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las tareas siguientes:

- Planeación de los Recursos Humanos: Esta actividad consiste en planear de acuerdo con las necesidades futuras de personal de una organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas como los factores del ambiente externo.
- Reclutamiento: Está relacionada con el desarrollo de un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos.
- Selección: Es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla o no.
- Inducción y orientación: Es el entrenamiento inicial que recibe todo empleado nuevo cuando ingresa a la empresa, en el cual hace un recorrido y presentación por las diferentes áreas y se le dan a conocer las funciones de cada una y su papel en la empresa. La Inducción debe hacer énfasis en los aspectos siguientes:
 - La presentación Institucional: misión, visión, valores, políticas, estructura, etc.
 - Los programas de gestión humana relacionados con el reglamento interno, las nóminas, los beneficios, el desarrollo y el desempeño.
 - La salud ocupacional (seguridad, higiene, medicina preventiva, y la medicina del trabajo.
 - Planeación (plan estratégico institucional).
 - Servicios Administrativos.
 - Área Académica.

- Sistema de Calidad.
- Sistemas informáticos y software etc.
- Evaluación del Desempeño: Es el proceso realizado al terminar el programa de formación, asegurando que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, también garantiza la alineación y la efectividad de los programas de aprendizaje respecto a los objetivos organizacionales y personales medidos a través de la evaluación de desempeño.
- Ascensos, transferencias, descensos y separaciones: consiste en el movimiento del personal dentro de la organización (su promoción, transferencia, degradación y separación) constituye un aspecto fundamental de la administración de recursos humanos. Las decisiones reales sobre la persona a quien conviene promover o despedir figuran las más difíciles e importantes que necesita tomar un administrador.
- Formación y desarrollo: Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo y desarrollar las habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo.

La fundamentación teórica de una investigación permite realizar un estudio de las tendencias actuales existentes en la literatura, vinculadas al tema de la investigación objeto de estudio, así como a definir los principales elementos necesarios para la realización del trabajo. En este análisis se plasman los criterios de los diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado el tema de investigación y se evalúa su importancia y actualidad a la vez que se especifica la posición adoptada por la autora. Para llevar a cabo esta investigación se hizo un uso extensivo de las fuentes bibliográficas como son: libros, revistas y en especial el uso de la Internet como vía complementaria. A continuación se expone el hilo conductor de la investigación.

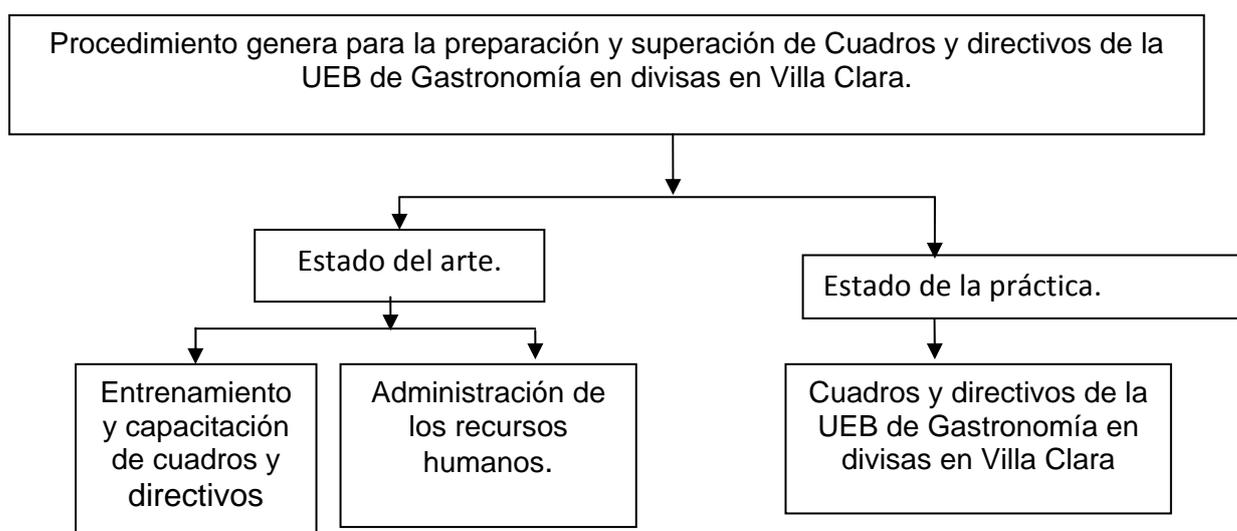


Figura. Nº1. Hilo conductor de la investigación. Fuente. Elaboración Propia.

1.2 La preparación y superación de cuadros. Antecedentes y evolución en Cuba.

La Administración de los recursos humanos está constituida por un grupo de subsistemas que se encuentran inter-relacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. [Chiavenato, 2003, p.131]. Estos subsistemas son el de provisión, alimentación u oferta como también se les llama, el de aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

- **Subsistemas de alimentación de recursos humanos**, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- **Subsistemas de aplicación de recursos humanos**, que abarca el análisis y la descripción de los cargos, la integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).
- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que contiene el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de recursos humanos**, que incluye el banco de datos, los sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticas, registros informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. En la **Figura N°2**. se exponen estos subsistemas y los principales elementos que lo conforman.

SUBSISTEMAS	PRINCIPALES TEMAS COBIJADOS
Provisión	← Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	← Descripción y análisis del cargo Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	← Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad
Desarrollo	← Entrenamiento y desarrollo de personas Desarrollo organizacional
Control	← Banco de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Figura N°2. Principales tópicos cobijados por los subsistemas de la ARH.

Estos subsistemas anteriormente abordados no son establecidos de una manera única, tienen un carácter contingencial o situacional porque varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, y de otra índole. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientes y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Desde la selección, **la capacitación**, actualmente devenida **formación y desarrollo**, ocupa un lugar relevante, y más aún cuando se refiere a la actividad de cuadros. Esta última se trabaja en nuestro país a través de la política de cuadros definida por nuestro Partido y dirigida por el Consejo de Estado y dentro de ésta la preparación y superación de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno ocupa un lugar destacado y primordial.

Según **Blaque (1999)** la capacitación puede entenderse como “un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma, cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud”. Puede asociarse además a:

- 1) La preparación de una persona para el cargo (**Whitehill, 1953**).
- 2) Una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda. (**Mace, 1990**)
- 3) Una actividad en la que se enseña a los empleados de qué forma desempeñar su puesto actual. (**Werther, & Davis, 1991**).
- 4) Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. (**Res/29 de 2006 del MTSS**)

Esta última definición es la que adopta la autora, no solo por ser la que rige la política del país, sino por su integración y el hecho de abordar dos elementos esenciales del proceso de capacitación de una forma integral: El desarrollo y el impacto de la capacitación.

La **Res. 29/2006** aborda la política nacional de la capacitación para el sector laboral estatal en nuestro país, así como la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros. Aparecen bien determinados los conceptos que deben adoptar las organizaciones para el trabajo. No es lo mismo capacitar, que formar, que desarrollar, son términos bien diferenciados; sin embargo aún reciben un tratamiento sin discriminación en el contexto organizacional cubano.

A los efectos de esta investigación resulta interesante el criterio aportado por **Más Zulueta (2007)** al considerar que la ventaja competitiva de la empresa cubana actual, en su gran mayoría, no radica precisamente en la tenencia de tecnología de punta, amplios planes de financiamiento o innumerables recursos materiales sino en la calidad y preparación de su capital humano. Por ello nuestro Comandante

en Jefe refiere “Nuestro capital humano ha sido, es y será nuestra principal ventaja para enfrentar los cambios económicos y sociales en que se ve inmersa la sociedad actual”. **(Castro, 2005)**.

La preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta la social, pasando el contexto organizacional; tiene un carácter procesal, responde a métodos adecuados, programas elaborados, definidos y diferentes en correspondencia con las necesidades. Estos aspectos se trabajan con acierto por parte del personal especializado. Se puede decir que existen avances en el trabajo desde la actualización anual del Diagnóstico de Necesidad y Capacidad (DNC), su evaluación y la elaboración de los planes de preparación individual **(Más Zulueta, 2007)**.

La preparación y superación de los cuadros y reservas es en extremo importante en medio de este empuje y necesidad. Ellos tienen que marchar en la vanguardia y recibir un tratamiento y preparación especial.

En los primeros momentos de la Revolución los problemas con la selección y preparación de los cuadros eran muy frecuentes, se carecía de experiencia, las transformaciones fueron muy rápidas, en tales circunstancias, la fidelidad política fue el criterio fundamental. La casi totalidad de los nombrados carecen de experiencia previa de dirección. **(Machado, 1990)**.

A partir del año 1965 y hasta 1970 se produce una nueva etapa en el trabajo con los cuadros, ya para este momento existen en el país algunos graduados de la escuela de administración “Patricio Lubumba”, existe más confianza en los cuadros, hay más organización, conocimientos y adaptación a las realidades, a pesar de ello, persisten criterios subjetivos en la selección de los cuadros, en la preparación, prima la experiencia adquirida como lo fundamental para su argumento. Posterior a estas etapas, la dinámica de los procesos relacionados con la política de cuadros, comienza a estar determinada por las vinculaciones con la estructura sólo cuando los órganos de dirección económica han definido con claridad las metas de desarrollo prospectivo. Esto se solidifica cuando se desarrolla el Primer Congreso del Partido en 1975, en el cual se define el plan quinquenal y se echan las bases del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Así también se definen políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros (STC).

La Política de Cuadros establecida por el Estado Cubano, declara sus especificaciones a través del (STC). La documentación que le sirve de base, tiene un carácter general por lo que se requiere diseñar políticas específicas para la gestión de los cuadros.

En este sentido, en el tercer congreso del PCC se aprueba el Sistema Único de Preparación de los Cuadros, el que responde a los intereses del estado, con una línea única. Por ello el Buró Político en febrero de 1988 crea la comisión coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER), constituida el 10 de marzo de 1988.

Las formas de trabajo, el rigor técnico y los resultados satisfactorios de las organizaciones tienen mucho que ver con la manera en que opera el STC, lo que requiere coherencia entre el trabajo de estos y las principales políticas estatales.

Es por ello que en la actualidad, los cuadros cubanos tienen una elevada responsabilidad ante la sociedad, que abarca el orden económico, político y social. Poseen encargos variados como son la aplicación de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y reservas (ENPSCR) y la aplicación del STC, entre otros, lo que demanda su influencia multiplicadora y acción positiva sobre las personas. Dar respuesta a tales responsabilidades hace imprescindible el conocimiento técnico elemental de los cuadros y sus dispositivos de trabajo, **(Linares, 2006)**.

El **Decreto Ley 82/84**, uno de los primeros documentos normativos del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, utiliza el término **Cuadros** como: “trabajadores que como regla general ocupan cargos de categoría ocupacional de dirigentes en una entidad estatal del estado, desde un determinado nivel”. Ya en el **Decreto Ley 196/99** se actualiza la definición de cuadros y se establecen tres clasificaciones: Dirigentes superiores del Estado y del Gobierno, Dirigentes intermedios del Estado y del Gobierno y Directivos.

En su artículo 2, el Decreto Ley 196 plantea: “Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso en el cumplir los principios establecidos en el código de ética de los cuadros del estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en las función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno”.

Sobre la clasificación de cuadros, establece:

1. Dirigentes superiores del Estado y del Gobierno.

Ocupan cargos de dirección del más alto rango. Son los electos por la Asamblea Nacional del Poder popular. (A.N.P.P) para ocupar cargos profesionales dentro del aparato del Estado y del Gobierno y los designados por este órgano y por los Consejos de Estado y de Ministros.

2. Dirigentes intermedios del Estado y Gobierno.

Son los que en la función pública ocupan cargos de dirección en unidades organizativas de los órganos y organismos estatales de nivel nacional o local, cuya función es la instrumentación y ejecución en lo que les compete, de la política aprobada. Son los designados por los jefes de los organismos estatales y de los organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los electos o designados por las Asambleas Provinciales y Municipales del P.P.

3. Directivos.

Son los que ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad en empresas y uniones de empresas u otras organizaciones económicas con personalidad jurídica propia, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate. Son los designados como jefes o integrantes de los órganos colectivos de dirección de las organizaciones empresariales y unidades presupuestadas por los jefes de la OACE y por las Asambleas Provinciales y Municipales del PP

Los principios que sustentan la política de cuadros y que son aprobados por el Partido Comunista de Cuba, en el Primer Congreso, enriquecidos y refrendados en los sucesivos congresos, como resultado de la experiencia acumulada en estos años son los que se trabajan en el STC.

En nuestro país existe una política de Estado que orienta y dirige la preparación y superación de los cuadros en aras de que se formen y preparen para maximizar su aporte al proceso revolucionario desde la posición que ocupen en cualquier momento y lugar. Su preparación es integral sobre la base de las necesidades del país, con orientación central estatal. Muestra de ello son los Decretos Ley que se han constituido como: **Decreto-Ley Nº. 82** de 12 de septiembre de 1984, **el Nº. 125**, de 13 de septiembre de 1984 " **Reglamento del Decreto-Ley Nº. 82**, el Acuerdo 3050 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 17 de julio de 1996, los **Decretos-Leyes Nº 196 y 197**, ambos del 15 de octubre de 1999 y recientemente el 251 emitido por el Consejo de Estado, el cual introduce modificaciones al Sistema de Trabajo con los Cuadros, dirigentes y funcionarios del Estado y el Gobierno, este último, referido al régimen disciplinario.

La formación y desarrollo de los dirigentes en el subsistema de trabajo con los cuadros (**Decreto Ley 196 y 197 del Consejo de Ministros**), opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones. En su **artículo Nº 10** define los subsistemas de trabajo que se integran, los mismos son:

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

La labor de **preparación y superación** es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles, en el cual los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia.

El Ministerio de Educación Superior dirige y controla, acorde con la política trazada por el Gobierno en coordinación con los organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, mediante la ejecución de sus funciones estatales 6 y 9.

Por tanto, la capacitación de los cuadros y reservas ocupa un punto distintivo en la política de cuadros por su valor y significación en la dirección y liderazgo tanto individual como organizacional, la que se resume en las Estrategias de Preparación y Superación de Cuadros.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros tiene como objetivo principal garantizar la preparación político ideológico de los cuadros y reservas de todos los sectores del país, para contribuir a que estos jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por

la defensa de la revolución en todos los terrenos. En ella se expresa que la capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio.

Primeramente, estuvo concebida en cinco componentes: Preparación Política Ideológica, Dirección, Económica, Técnico Profesional y Defensa. En ella a partir de estudios de los requerimientos del país se trazaban los lineamientos generales para la preparación y superación de los cuadros. Actualmente y por la importancia que reviste la preparación política ideológica de nuestros cuadros y reservas la estrategia se estructura en cuatro componentes Dirección, Económica, Técnico Profesional y Defensa y una Estrategia Maestra Principal: Preparación Política Ideológica. Anualmente se realizan procesos de balance desde la base hasta el nivel del país y existe articulado todo un sistema de controles y asesorías para garantizar la ejecución y correcta aplicación de las estrategias en los distintos niveles de dirección del país.

Esta estrategia, constituye la base para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial (CAP) y Consejo de la Administración Municipal (CAM) y otras entidades elaboren sus estrategias ramales y territoriales así como sus planes y programas de acción.

De acuerdo a los lineamientos y principios estratégicos el aprendizaje de los cuadros en los procesos de capacitación transcurre a través de la experimentación, el trabajo en grupo, solución de problemas, etc., como métodos que se destacan para lograrlo. De ahí, que buscar las vías métodos y formas adecuadas para lograr resultados efectivos constituye una tarea vital al desarrollar procesos de preparación y superación de cuadros. Las particularidades de que este trabajo de perfeccionamiento tenga que realizarse para y con la anuencia del personal adulto es que constituye un proceso necesario y causal el estudio de la andragogía.

1.3 El entrenamiento como una herramienta para la preparación y superación de cuadros en las empresas cubanas.

La palabra **entrenamiento** tiene muchos significados, algunos especialistas en Administración de Personal como **[Dale Yoder, 1956]** consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo para desarrollar los cargos particulares. Por otro lado **[William W. Waite, 1952]** lo interpretan más ampliamente y consideran el entrenamiento un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general. **[Arthur M. Whitehill, 1955]** se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Según **[Lawrence L. Steinmentz, 1969]** el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimiento y habilidades técnicas para un propósito definido. El mismo autor considera el desarrollo como un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y

organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

En esta dirección **[Andrew F. Simula, 1967]** expresa que el entrenamiento y desarrollo defieren en cuatro aspectos fundamentales que son los siguientes, lo que es aprendido, como es aprendido y como ocurre el aprendizaje y cuando ocurre el aprendizaje.

[J. P Campbell, 1971] por otro lado expresa que el entrenamiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas, mientras que el desarrollo se refiere a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos. El entrenamiento se orienta a los trabajadores mientras que el desarrollo se dirige al personal ejecutivo. Al entrenamiento le es característico un grupo de técnicas que son las siguientes:

1.-Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido: Estas son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audio-visuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas son llamadas también técnicas auto-instruccionales.

2.- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: Son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales, enfatizan la interacción entre los entrenados para obtener cambios de comportamiento o de actitud, más que transmitir conocimientos cognoscitivos. Algunos procesos se realizan para desarrollar inter-relación interpersonal – conciencia de sí y de los otros- como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como el liderazgo y la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playing o entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos-T, etc.

3.- Técnicas de entrenamiento mixtas: Con las que no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes. Se utilizan usualmente para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos y para alcanzar un grupo de objetivos establecidos para las técnicas más orientadas hacia el proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas **on the job**. Al mismo tiempo se transmiten conocimientos o contenidos que procuran cambiar las actitudes, la conciencia de si y la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo (**on the job**), podemos mencionar el entrenamiento de instrucción en el cargo, entrenamiento de orientación, entrenamiento de iniciación, rotación de cargos, etc.

[McGee y Thayer, 2008] diseñan un número de criterios que ayudan a tomar decisión para la elección de las técnicas más adecuadas al alcance de los objetivos de entrenamiento. Ellas son las siguientes:

1. La especie de comportamiento que debe ser adquirido (habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, etc.)

2. El número de empleados que debe ser entrenado.
3. El nivel de capacidad de los entrenados.
4. Las diferencias individuales entre los entrenados.
5. El costo en relación a varios factores.
6. La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad de practicar, refuerzo, conocimiento de los resultados, significación y aprendizaje óptimo.

El **análisis de las necesidades de entrenamiento** puede ser efectuado a partir de algunas fuentes de información que son las siguientes:

- **Observación:** Verificar la existencia de trabajo ineficiente, como en el excesivo daño del equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de la materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausencias , *turnover* elevado, etc.
- **Solicitud de directivos :** Cuando la necesidad de entrenamiento alcanza un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores tienden a solicitar entrenamiento para su persona.
- **Entrevistas con supervisores y con gerentes:** Contactos directos de supervisores y gerentes para solucionar problemas de entrenamiento con los responsables de los distintos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones interdepartamentales sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Cuestionarios:** Investigaciones a través de cuestionarios y lista de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- **Examen de trabajadores:** Test o pruebas sobre el conocimiento del trabajo de trabajadores que ejecuten determinadas funciones.
- **Modificación del trabajo:** Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los trabajadores en los nuevos métodos.
- **Entrevistas de salida:** Conviene hacerla cuando un trabajador se retira para conocer su opinión sobre la organización y la causa de su retiro. Es posible que varias deficiencias de la organización, fáciles de corregir, surjan a la superficie.
- **Evaluación del desempeño:** Mediante la evaluación del desempeño, es posible descubrir a los trabajadores de bajo rendimiento y averiguar que sectores de la empresa son responsables del entrenamiento.

1.4 Principales concepciones para el perfeccionamiento de la preparación y superación de cuadros desde la estrategia nacional.

Como se ha expresado anteriormente, la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros sienta las bases para el desarrollo de un proceso de formación coherente a las necesidades y exigencias del país y el organismo, en particular. A estos efectos la capacitación de los cuadros de dirección es y debe ser un problema de actualidad que nunca debe ser relegado por ningún concepto y aún más en los momentos actuales que vive nuestro país.

Por otra parte, para la aplicación de la estrategia nacional se deben cumplir una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos (andragogía) y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección. Estas son las siguientes:

1. **El aprendizaje debe perseguir un objetivo.** Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades.
2. **Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto.** Ningún método es bueno ó malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El profesor dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.
3. **La integración de las experiencias anteriores.** Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.
4. **Se aprende aplicando.** Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
5. **Disminuir la resistencia a aprender.** En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos.
6. **La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia.** Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje.
7. **Se necesita tiempo para procesar la información.** Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso del adulto esto es importante. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

8. **Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.** Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. El proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.
9. **La evaluación en grupo y la autoevaluación.** Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Actualmente, la capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos,

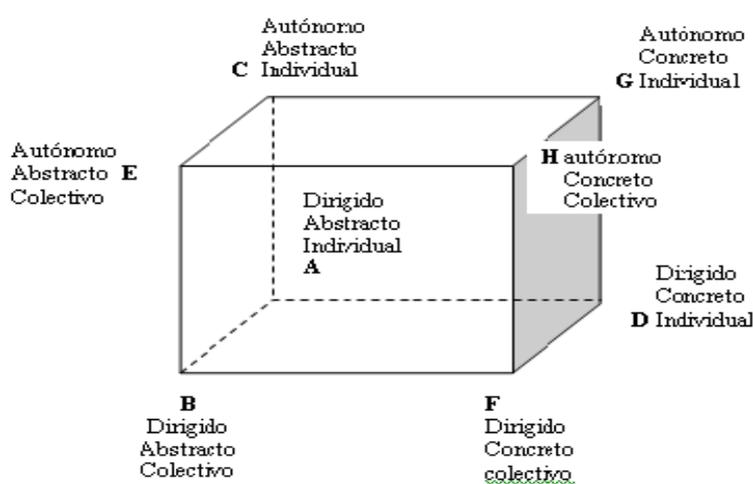


Fig. Nº 3. El cubo del aprendizaje y las ocho situaciones tipo de aprendizaje.

Fuente: Fiol (1995)

superación de cuadros y reservas, se ha insistido en la búsqueda de alternativas para responder a las necesidades propias de cada organismo territorial por lo que se

han promovido a nivel nacional un conjunto de reuniones del grupo consultor nacional para la preparación y superación de cuadros, vinculados a la temática de cómo potenciar el desarrollo de métodos y estrategias que permitan el logro realmente de los resultados que necesita el país en materia de capacitación.

Unido a estas reuniones, es necesario señalar que cada año en las conciliaciones de objetivos y balance de preparación y superación de cuadros con el grupo temporal gubernamental se insiste en la aplicación de técnicas y métodos que faciliten el aprendizaje colaborativo. Se destacan en nuestro contexto y son de interés para el desarrollo de habilidades en la defensa territorial, la formación acción la evaluación del impacto de la capacitación y la potenciación de la semipresencial en la concepción de programas.

La formación-acción, es un método de formación continua que se distingue por estar directamente vinculado a las vivencias de los involucrados. Estimula la reflexión y la creatividad de estos, favorece su

experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que no sólo se sigan procedimientos y se repitan secuencias de trabajo, sino que también aporten al análisis y solución de los problemas organizacionales y a la toma de decisiones.

Desde la propia concepción de la estrategia nacional de preparación y

interacción, responde a sus intereses específicos y les permite descubrir por si mismos las soluciones a sus problemas. Está centrado en la acción. [Fiol, 1995].

La formación-acción no solo está enfocada a la acumulación de conocimientos, sino que se propone desarrollar competencias prácticas y enriquecer su componente axiológico. Mezcla métodos pedagógicos inductivos y deductivos y ofrece la posibilidad de una pedagogía mixta y de un seguimiento individual.

Para la aplicación de este método, es necesario determinar las dimensiones del aprendizaje (Ver Figura N° 4).

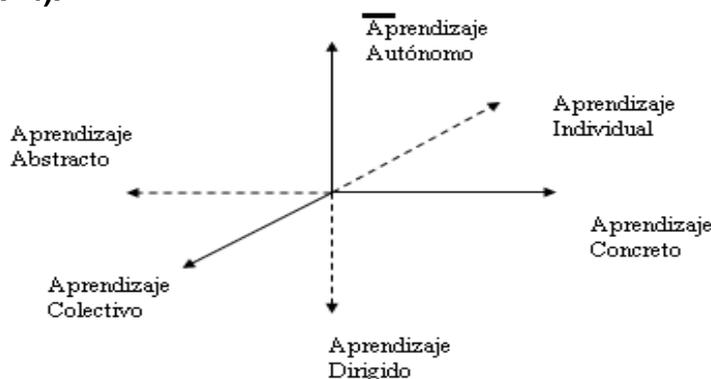


Fig.N° 4. Dimensiones del aprendizaje. Fuente: Fiol (1995)

En cada situación se presentan las dimensiones del aprendizaje, las que se consideran extremos opuestos que se complementan entre sí, pues existen situaciones en las que cada uno se desarrolla sin el otro, otras en donde ambos se llevan a cabo simultáneamente y finalmente otras en que ninguno de los dos se produce. Estos

extremos se representan como los dos extremos de una línea continua [Milían, 2008].

La Figura N° 3 muestra como se puede construir un cubo a partir de estos ejes con el origen 0 en su centro. Este cubo es un espacio de aprendizaje que se puede llenar totalmente y en el que cada vértice representa una situación de aprendizaje tipo.

La enseñanza tradicional se representa en el punto A, mientras que una enseñanza G resulta muy apropiada para directivos que aprenden de situaciones concretas con una gran autonomía y en forma individual.

Mediante este cubo se identifican que herramientas de aprendizaje utilizar según las necesidades de cada uno de los participantes para de esta forma construir situaciones que permitan alcanzar el aprendizaje deseado en cada uno de los niveles organizacionales.

Con la formación-acción el aprendizaje es responsabilidad de todos en la organización, sin embargo, es la dirección de la organización y el territorio la encargada de diseñar las estrategias de aprendizaje traducidas en acciones a llevar a cabo en la institución. Los mandos intermedios deben contribuir a velar porque se satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus respectivas áreas y porque el aprendizaje individual de cada uno de sus miembros se logre en primer lugar y se difunda en segundo. En cuanto al aprendizaje que se produce a través de la capacitación tradicional o por orientaciones generales, el departamento de recursos humanos juega un papel esencial en su cumplimiento y control.

Por otra parte, la evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar

los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

La evaluación del impacto debe permitir establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución, definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación y mejorar la calidad de las acciones futuras.

Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de datos que suministren informaciones sobre calidad de la valoración de los resultados y de la identificación de los efectos, calidad de variables e indicadores seleccionados de acuerdo al sector o rama a que pertenece la organización y la calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

Estos deben responder a una proyección en sistema, cuyos resultados deben analizarse teniendo en cuenta multiplicidad de variables que abarquen toda la realidad organizacional.

En este sentido, la política del país está orientada a que todos los sistemas organizativos, bien de subordinación nacional o territorial, tienen que trabajar en la evaluación del impacto de la actividad de formación y desarrollo. Hoy es una exigencia y más que ello una necesidad. La calidad de la capacitación a cuadros debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. “La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”¹

“Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos y las personas² que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

De forma general, y según documento presentado por un grupo de expertos al **Grupo Consultor Nacional (2007)** entre las principales consideraciones técnicas que deben tenerse en cuenta en la medición del impacto de la capacitación se encuentran:

1. Debe existir una correspondencia entre la Planificación Estratégica y la Dirección por objetivos (D.P.O) basada en Valores y la Estrategia de Capacitación de los cuadros y reservas de la entidad.
2. Realizar con calidad el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas. Para ello juega un papel fundamental la participación de los profesores en la realización de la misma.
3. La participación de los principales implicados en el proceso de capacitación, en la planificación y organización del plan correspondiente, considerándose en el mismo las necesidades sociales (de la entidad y el país) y las individuales.

¹ GARCIA C. Fernando. Propuesta teórico Metodológica para la Capacitación de los Directivos en el componente Dirección. CECEDUC. Cuba. 2003.

² GARCIA C. Fernando. Propuesta teórico Metodológica para la Capacitación de los Directivos en el componente Dirección. CECEDUC. Cuba. 2003.

4. El aseguramiento humano y material requerido. Se deberán valorar atender los costes de las acciones de capacitación.
5. Identificar objetivos e indicadores específicos que se tendrán en cuenta para evaluar el impacto, ya sea de orden individual, organizacional y social. En el primer caso puede ser el clima laboral, la productividad, la eficiencia, etc. En el orden individual puede ser el mejoramiento de la eficiencia del cuadro, sus indicadores de desempeño, sus posibilidades de promoción y otros.
6. Correspondencia del programa con los intereses y necesidades de los cursistas previamente definidos, así como con la situación de la entidad,
7. Las acciones de capacitación que se desarrollan deben identificar qué impactos persiguen resolver: Individuales, Organizacionales y Sociales.
8. Los programas que se desarrollen deben ser portadores de :
 - Amplia comunicación.
 - Amplia participación.
 - Creación y construcción del conocimiento entre los implicados.
 - Comprensión y dominio del contenido (evaluaciones académicas).
9. Desarrollar el proceso evaluativo de forma inmediata. En este se deben determinar los elementos más importantes de la capacitación desarrollada, en correspondencia con los indicadores e impactos identificados.
10. Los indicadores que se pueden tomar como referencia son:
 - Satisfacción con contenidos.
 - Métodos empleados.
 - Calidad de los profesores.
 - Condiciones de desarrollo.
11. Desarrollar el proceso evaluativo de forma Mediata (6 meses o 1 año). En este momento se verán qué cambios se aprecian individualmente en el cuadro y en su organización y si estos se tuvieron en cuenta en las evaluaciones, a partir de los indicadores anteriormente definidos.

Luego de expuestos los requerimientos técnicos de la evaluación del impacto de la capacitación, se puede expresar que entre los objetivos que se persiguen con el proceso de evaluación se encuentran: a) el conocimiento de la reacción de los participantes, de sus impresiones y sentimientos, la evaluación de las condiciones generales del entorno y del aprendizaje en que se ha desarrollado, b) la evaluación del aprendizaje en el programa de capacitación, c) el conocimiento del comportamiento o conducta del capacitado en su puesto y por último, d) el conocimiento del valor de los programas de formación para la organización.

Los dos primeros objetivos hacen referencia a un nivel externo de medición del impacto de la capacitación; aun no se logra impacto en la organización; ya el tercer y cuarto objetivo hacen referencia a un nivel interno de medición del impacto de la capacitación y por tanto, ya logran impacto en la organización.

Con relación al tercer aspecto vinculado al conocimiento del comportamiento o conducta del capacitado en su puesto, se busca comprobar si en realidad se está utilizando lo aprendido. Para ello hay que considerar:

- Cambios en los comportamientos (éxitos, fracasos, promociones, actitudes, etc.)
- Evaluación del desempeño del cuadro (definición de los elementos fundamentales de desempeño)
- Factores que favorecen o no la incorporación de lo aprendido en la práctica laboral.

Por tanto, la medición del impacto es un interés de la organización que capacita a sus cuadros y en particular de la dirección de cuadros y capacitación, por lo que la misma debe estar considerada en la estrategia de capacitación. También es interés de la institución que ejecutó la capacitación (si no fue la propia organización) deseosa de conocer la eficacia del proceso de capacitación realizado y como proceso de retroalimentación.

1.4 -El proceso de capacitación una necesidad en la estrategia actual de preparación y superación de cuadros de la empresa cubana

La **[Enciclopedia Británica, 2009]** define a la capacitación como a la acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo, la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter-técnico, científico y administrativo, esta consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia. Por otro lado otros autores plantean que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.**[Blake, O., 1997]**

[Aquino y otros, 1997] la consideran como "... toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" **[Gore, E., 1998]**

Esta es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, ya que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

1.5.1- Objetivos y contenido del proceso de capacitación.

Los **principales objetivos de la capacitación** son los siguientes:

- Preparar a los cuadros y directivos para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales los cuadros y directivos puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los cuadros y directivos con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los mismos, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El **contenido de la capacitación** puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los cuadros y directivos.

1. Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los cuadros y directivos, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los

sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos **cuatro tipos de comportamiento** de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos debe adquirir retroalimentación sobre el programa y los participantes.

1.5.2 - Importancia de la Capacitación

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

La capacitación constituye factor importante para que los cuadros y directivos brinden el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo de los cuadros y directivos.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en organizaciones inteligentes, y creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades de los cuadros y directivos, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los cuadros y directivos, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro de los cuadros y directivos.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invaluable aún todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la 'educación' no es otra cosa que una inversión.

Cuando se matricula en un determinado actividad capacitadora, no se está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, esos cuadros y directivos sean útiles a la sociedad. En las empresas la gran motivadora es la capacitación. El cuadro de dirección que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este cuadro o directivo será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

1.5.3- Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con **[Kirkpatrick, 1975]**, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).

Nivel de reacción: Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

[Kirkpatrick, 1975] recomienda seguir cinco pasos esenciales para la medida exacta:

1. Determinar qué información se desea.
2. Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.

3. Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.

4. Dichas hojas deben ser anónimas.

5. Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

Nivel de aprendizaje: Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

[Kirkpatrick, 1975] define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Nivel de Comportamiento: Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).

- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

[Kirkpatrick, 1975] dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

Nivel de resultados: La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la

capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

1. Planear
2. Hacer
3. Comprobar
4. Actuar

Nivel de Retorno de la inversión: El proceso comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después del programa. Estos métodos constituyen el meollo de toda evaluación. La elección de los métodos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y coste de recolección de datos para cada evaluación.

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión.

Dos de las fórmulas que se utilizan son:

1. La Relación Beneficio / Coste (RBC).

$RBC = \text{Importe total de los beneficios del programa formativo} / \text{coste total del programa formativo}$ y el ROI:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{coste total del programa formativo}$

$\text{Beneficios netos} = \text{Beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo}$

Un método totalmente diferente es el que propone **A. Pain**. Él sugiere tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

1. Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.

2. Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.
3. Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

1.5.4- Niveles para realizar la evaluación

1) Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.

f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

La evaluación del programa es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no dicho programa. Además ésta retroalimentación, es una herramienta clave para el análisis futuro de los programas. A través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, focos de mejora, falta de comunicación, problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otras cosas.

1.6 Conclusiones parciales.

1. La preparación y superación de cuadros constituye el eslabón fundamental en el desarrollo de nuestro país y uno de los subsistemas más importantes en el sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno esta parte del reclutamiento y la selección del personal hasta la capacitación que se le brinda y el consecuente seguimiento que le ofrece el Partido y el gobierno en el cumplimiento de su labor.
2. La clasificación de los cuadros según los preceptos establecidos en el país estos se dividen en dirigentes superiores del estado y el gobierno, dirigentes intermedios del estado y el gobierno y directivos.
2. Para resultar eficaz, un programa de capacitación de personal debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.
3. Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.
4. Muchos estudiosos han abordado la problemática de la evaluación de la capacitación desde diferentes posiciones, con resultados de mayor o menor relevancia. Quizás uno de los modelos más seguidos y utilizados es el establecido por **Donald Kirkpatrick** que aparece en 1975, resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos que fueron publicados entre 1959 y 1960, recogidos en *Evaluating Training Programs*, colección compilada por el autor para las páginas del *ASTD Journal*. (**Kirkpatrick, 1975**).
5. De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.
6. Las características y particularidades en la preparación y superación de cuadros en la empresa cubana actual requiere de nuevas estrategias de capacitación que estén atemperadas a las nuevas exigencias de carácter económico y social, y a los cambios en la preparación científica- técnica,

política e ideológica de nuestros cuadros y directivos por lo que se requiere de un estudio profundo y concienzudo en esta actividad, a través de un diagnóstico organizacional.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACION Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN LA UEB GASTRONOMIA EN DIVISAS.

El presente capítulo muestra los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Gastronomía en divisas, con respecto a las necesidades de superación de los cuadros, en función del desarrollo gastronómico sostenible. Para alcanzar este fin se emplearon diferentes instrumentos: encuesta, entrevistas, matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), entre otros.

2.1 Caracterización de la UEB Gastronomía en Divisas. (UEBGD)

La UEB Gastronomía en Divisas se encuentra situada en calle Venecia e/ carretera central y prolongación de independencia, se dedica a la prestación de servicios a terceros, además de la gastronomía tradicional y en divisas a la población.

Cuenta con una plantilla de 1 033 trabajadores, de ellos 54 son dirigentes, 80 técnicos, 21 administrativos, 278 obreros y 600 pertenecen a la categoría ocupacional de servicios. Todos con la función fundamental de prestar servicios tales como, formando parte de la estructura general de la empresa de servicios especiales **(Ver Anexo Nº 1)**:

Contamos con trabajadores de adiestramiento laboral en las especialidades de servicios gastronómicos, elaboración de alimentos y contabilidad.

El funcionamiento de la UEBGD se rige por el objeto social aprobado mediante la resolución 587/02 del MEP. Siendo este el siguiente:

- 1- Brindar servicios gastronómicos, en pesos cubanos y pesos convertibles, en los establecimientos autorizados.
- 2- Operar centros de elaboración de productos alimenticios para su comercialización mayorista a la red de establecimiento del Sistema del Comercio interior, en pesos cubanos; según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio interior.
- 3- Brindar servicios de comedor obrero y cafetería a los trabajadores en pesos cubanos.
- 4- Brindar servicios de alimentación a trabajadores de organismo e instituciones (SAT), en pesos convertibles.

- 5- Prestar servicios de alimentación al personal de bajo ingreso, embarazadas y otros a petición del gobierno en cada territorio que lo necesite, en pesos cubanos.
- 6- Vender de forma minorista productos farmacéuticos, en pesos cubanos, según lo establecido por el Ministerio de Salud Pública y el ministerio de Comercio Interior.

2.2 Descripción de la metodología a utilizar.

El proceso metodológico para la proyección de la planificación recogerá los elementos básicos que se señalan a continuación, aplicándole fases para su mejor desarrollo.

Fase I: Formulación de los Objetivos.

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores compartidos.

Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico.

4. Escenarios.
5. Diagnóstico estratégico.

Fase III: Concepción y selección de estrategias.

6. Áreas de resultados claves.
7. Factores claves de éxito
8. Objetivos estratégicos con sus criterios de medida.
9. Plan de acción.
10. Sistema de control.

A continuación serán explicadas cada una de las fases anteriormente expresadas:

2.2.1 Fase I: Formulación de los Objetivos.

Misión de la organización:

El término misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término; propósito, derivado también de un vocablo del latín (*proponere*) que implica declarar.

Para algunos autores, la misión se considera como el objetivo supremo de la organización. Otro punto de vista diferente plantea que el propósito de ella no es exponer fines concretos, sino dar una orientación general que motive y sirva de guía al colectivo.

En fin, lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

Se considera que la elaboración de la misión en la organización, es el paso más importante que se debe realizar en todo el proceso de formulación de la estrategia. Una declaración de misión efectiva, servirá como fundamento para todas las decisiones.

La declaración de misión es la respuesta a preguntas tales como:

- 1- ¿Cuál es nuestro negocio?,
- 2- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 3- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- 4- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

La manera de formular y comunicar la declaración de misión a los directivos y trabajadores de nivel inferior es tan importante como la solidez de la misión en sí.

Una **buena misión** debe:

- 1- Ser compartida por los miembros de la organización.
- 2- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- 3- Precisar los principales ámbitos o negocios, en los cuales opera la entidad.
- 4- Ser motivadora para el colectivo.
- 5- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- 6- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).
- 7- Ser original, única.
- 8- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores de la entiendan la hagan suya.

Determinación de la misión.

Para determinar la misión de la UEB Gastronomía en Divisas se tomó como referencia la estrategia de la Empresa y lugar que ocupa el área de estudio dentro de la misma, así como, la realización de un trabajo grupal con el consejo de dirección de la UEB y el ampliado de la entidad, donde se utilizó la técnica de tormenta de ideas y la técnica de grupos nominales para la elaboración final, en la que participaron los directivos, técnicos, sindicato, PCC y la UJC, la cual se muestra a continuación. La misión de la organización se definió en equipo.

Misión:

Cumplimentar, dirigir y controlar la política del estado y el gobierno en lo concerniente a la reducción a la mínima expresión de los hechos y manifestaciones de ilegalidades, corrupción y el delito, coadyuvando a una mejor dirección, ejecución y control de la política del gobierno en cuanto a la prestación de servicios gastronómicos con el objetivo de recaudar divisa como soporte financiero, que le permita a nuestra entidad, revitalizar los servicios que se brindan a la población en la actividad de la gastronomía popular y en lo fundamental apoyar la adquisición de productos para la canasta básica familiar y otros servicios, satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes logrando un servicio de excelencia y competitivo con una elevada protección al consumidor, la economía de almacenes y el saneamiento de las finanzas internas.

La Visión de la entidad:

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo; por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión y plantearse retos superiores.

Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar “con los pies en la tierra”, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Sería recomendable que la visión responda al menos a preguntas como:

- ¿A dónde queremos llegar en un determinado tiempo?
- ¿Cómo queremos ser?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Una buena visión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.

Determinación de la Visión.

Para la definición de la visión se siguieron los mismos pasos que para la misión.

Visión:

Contamos con un servicio gastronómico mas eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, mas novedoso y eficaz, llevando las manifestaciones de ilegalidades a la mínima expresión, con un mayor nivel de concientización y preparación de todo los cuadros, funcionarios y trabajadores al respecto, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población y nuestros clientes, con diferentes modalidades acorde al desarrollo social y económico del país.

Análisis de los valores o principios actuales que guían a la entidad:

Valores compartidos.

Los valores compartidos que sostienen los trabajadores de la Empresa son:

- **Fidelidad:** Entrega absoluta y desinteresada a la Revolución
- **Patriotismo:** Defensa de los valores patrios.
- **Calidad:** Satisfacer las expectativas de la población, respeto al pueblo y defensa al consumidor.
- **Eficacia:** Administrar correctamente los bienes del pueblo.
- **Preparación:** Elevar y aplicar el conocimiento de las nuevas técnicas.
- **Innovación:** Aprovechar y aplicar el potencial creativo de los trabajadores.

- **Competitividad:** Mejora continua y lucha por el perfeccionamiento de nuestro trabajo.
- **Sentido de pertenencia:** Sentir suyos los resultados de la organización, estar comprometidos y reconocidos.
- **Honestidad:** La honradez como principio básico en nuestro desempeño, actuar con moral, austeridad, disciplina y conciencia ante los recursos del pueblo.
- **Abnegación:** Dedicación al trabajo, responsabilidad y sacrificio ante las tareas que se nos asignen.

Valores:

- 1- **Profesionalidad:** proyectamos una imagen sustentada en la calidad, la seriedad y la identificación con las necesidades de nuestros clientes y un dominio técnico de los servicios que prestamos.
- 2- **Identificación con nuestros clientes:** Los clientes son nuestra razón de ser , satisfacer sus necesidades son la prioridad.
- 3- **Disciplina:** Logramos el cumplimiento de los reglamentos internos según lo establecido por la Empresa.
- 4- **Calidad del servicio:** Ofrecemos un servicio de calidad, que se basa en la confianza adquirida de nuestros clientes.
- 5- **Consagración:** Dedicarnos con total entrega y alta responsabilidad al cumplimiento de nuestras actividades y deberes laborales.
- 6- **Iniciativa creadora:** Facilitamos, reconocemos y estimulamos aquellas acciones que propician el aporte de nuevas ideas a favor del perfeccionamiento de nuestra organización.

2.2.2 Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico.

2.2.2.1 Conceptualización teórica sobre los escenarios.

Esta es una categoría que se toma del vocablo francés **SCÉNARIO** que significa guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales. Un **escenario** es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Construir un **escenario** sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un

escenario no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

La construcción de escenarios es una forma de análisis de las influencias del entorno, donde es necesario tener visión a largo plazo de la estrategia y cuando existe un número de factores que influyen en el éxito de la misma.

Este **método** tiene dos etapas para su elaboración:

1- **Construcción de la base:** Se refiere a la representación del estado actual en la relación empresa-entorno, que incluye búsqueda de información, para conocer la situación actual de la empresa respecto a su entorno.

2- **Elaboración de los escenarios:** Son divididos en tres tipos fundamentales:

- Escenario más probable o neutro.
- Escenario optimista.
- Escenario pesimista.

Tiene como objetivo definir un estado futuro de un sistema desconocido actualmente (al menos parcial) e indicar los distintos procesos que permitan pasar de estado presente al futuro (**Moreno, C, 2007**).

2.2.2.1.1 Elaboración y análisis de los diferentes tipos de escenarios en la UEB Gastronomía en Divisas.

1. Escenario positivo:

- Asignación del presupuesto acorde a las necesidades crecientes de la alimentación de los trabajadores.
- Se estabiliza la entrada de divisas al país con una repercusión muy positiva en la economía cubana materializado con la entrada de capital fresco, lo cual posibilita un incremento de las inversiones dentro del sector, con un mayor impacto en la conservación y protección del medio ambiente.
- Se incrementa el proyecto del ALBA (Alternativa Bolivariana para las América), lo cual aumenta el intercambio mutuamente provechoso entre los países de nuestra área geográfica y nos permite mejorar nuestra tecnología y diversificación de las producciones.
- Se mantiene el crecimiento sostenido de la economía del país, lo que implica una mayor disponibilidad de presupuesto.

- Tendencia a la descentralización de la economía y a la autonomía de las empresas.
- Se mantiene los niveles actuales de los precios de los alimentos Se incrementa la participación de Cuba en organismos y asociaciones regionales e internacionales
- Se incrementan las ofertas en moneda nacional de alimentos, como resultado de la reanimación de la agricultura.

2. Escenario negativo:

- Se arrecia la política hostil hacia Cuba en cuanto a bloqueo, regulaciones jurídicas, restricciones económicas y penalizaciones a Empresas que comercian con Cuba.
- Aprobación del ALCA, en países que comercian con Cuba.
- Como consecuencia de la crisis energética y el crecimiento de los precios de los alimentos disminuye nuestra capacidad de compra. .
- La temporada de ciclones aumenta su magnitud e intensidad afectando la recuperación de la agricultura.
- Cada día aumentan más los problemas globales como la desertificación, el calentamiento global y el deterioro de la capa de ozono, lo que trae consigo mayores complejidades en los mercados internacionales.

3. Escenario realista o más probable:

- Se mantiene el crecimiento de la economía alrededor de 8%.
- Se mantiene la política de los EE.UU. contra Cuba en cuanto al bloqueo y otras restricciones.
- Se amplían los acuerdos comerciales con Venezuela y otros países a partir de la política de integración regional liderada por este país (ALBA).

- Se mantiene sin cambios trascendentales la economía mundial, así como la política de los EE.UU. hacia Cuba. Los precios del petróleo se mantienen constantes.
- Las importaciones de China se mantienen a los niveles actuales en cantidad, calidad y precio.

2.2.2.2. Diagnóstico estratégico.

En toda labor de diseño de estrategias se hace evidente la necesidad de un diagnóstico fiel a la situación que se pretende resolver. El diagnóstico estratégico, por tanto, va a evaluar la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. **[Menguzato; 1998]**

El **diagnóstico estratégico** comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, etc., como base para diseñar posteriormente las estrategias.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica, aunque algunos autores también incluyen bajo este término el diagnóstico del ambiente que es necesario para la existencia y desarrollo de dicho sistema. A estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica se les denomina también análisis externo e interno. Para la realización del análisis interno, se debe trabajar en la determinación de las principales **fortalezas y debilidades** de la organización, a partir del estudio específico de las principales actividades, que desarrolla la misma.

Para la realización del análisis externo o del entorno, se hace necesario una caracterización del tipo de ambiente en el que la empresa se desenvuelve lográndose obtener o **amenazas u oportunidades** provenientes del entorno.

Los resultados de las principales fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades se presentan la Matriz DAFO de la entidad conformada de la manera siguiente:

Análisis DAFO de la Entidad.

PRINCIPALES FORTALEZAS:

1. Contamos con unidades excelentes
2. Administradores con experiencia
3. Medios de oficina y de trabajo idóneos para garantizar el buen funcionamiento del trabajo.
4. Existe una buena atención al hombre.
5. Plantilla de personal que responde a las actividades.
6. Contabilidad certificada.

PRINCIPALES DEBILIDADES:.

1. Inestabilidad en los abastecimientos.
2. Demora en la entrega de la información de las unidades al área económica.
3. Falta de capacitación en los servicios , a administradores y al personal en general.
4. No contamos con modelos en los departamentos.
5. No contamos con el transporte para llevar la mercancía a las unidades.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES:

1. Importancia de Empresa la provincia.
2. Atención prioritaria de la Empresa al área.

PRINCIPALES AMENAZAS:

1. Alza de precios en los insumos.
2. Situación energética nacional.
3. Insuficiente presupuesto asignado.
4. Falta de capacitación a administrativos.

2.2.3 Fase III: Concepción y selección de estrategias.

Áreas de resultados claves.

El concepto de **área de resultado clave (ARC)** constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Al hacer una generalización de los que plantean diferentes autores se puede decir que las áreas de resultados claves son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en una organización. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la organización lleve a cabo con éxito su misión y para que se cumpla con las expectativas generadas.

Aquí es necesario decir que no existe ninguna fórmula matemática que defina el número de ARC que debe tener una organización. Según algunos teóricos este número deberá oscilar entre **cinco a ocho áreas**, pero esto más que una regla establecida, es una definición empírica.

Las ARC deben ser identificadas previas a la determinación de los objetivos.

Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave.

Se pueden relacionar algunas recomendaciones empíricas que servirán para identificar las Áreas de Resultados Claves como las que siguen:

- Representan ámbitos en los que se espera que el directivo dedique el máximo de tiempo, energía, talento y otros recursos.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Pueden referirse a aspectos de tareas normales o variables “rompedoras”, que exijan esfuerzos especiales.
- Pueden incluir áreas difíciles de medir como: desarrollo del personal, relaciones organizativas, a la vez que aspectos más fáciles de medir como: resultados operativos, costos, productividad.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.
- No representan actividades como tales, sino preferiblemente ámbitos (esferas) a las que deberán dirigirse prioritariamente los esfuerzos.

- No son medibles en sí, pero contienen elementos que pueden ser medidos.

Factores Claves de Éxito:

El concepto de factores clave de éxito (FCE) tiene dos aseveraciones una a lo externo y otra a lo interno, en este caso se trabaja en segundo señalándose los factores claves, para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro de la organización, saber cuáles son los procesos o características que lo distinguen y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. [López, C 2002]. En esta definición que abarca la empresa existen elementos compatibles para un área de negocio.

Una vez definidas las ARC para la formulación de los objetivos, se debe determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, así como considerar sus características principales, su especificidad e impacto en relación con la misión de la entidad.

Con posterioridad se debe proceder a la conformación del listado inicial de estas áreas, luego se procede a su reducción y validación para una definición más acabada.

En el diagnóstico estratégico, los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la unidad respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con unidades similares de la empresa o con unidades iguales de diferentes empresas con relación a dichos factores.

En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, se debe considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a reforzar o mejorar la posición de la unidad en estos factores.

2.2.3.1 Objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medida.

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo.

La **importancia de establecer objetivos** y establecerlos adecuadamente viene dado porque:

- Los objetivos son guías, sirven para incitar y coordinar las acciones dentro de la empresa.
- Motivan a los miembros de la empresa por el conocimiento, entretenimiento y aceptación de metas en busca de su implicación.
- Transmiten al exterior las intenciones de la empresa en busca de apoyo y de imagen.

Criterios de medida:

Los **criterios de medida** son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto-evaluación.

Planes de acción:

Es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
 1. Tarea o acción.
 2. Responsable
 3. Participantes en la ejecución.
 4. Período de cumplimiento.
 5. Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Sistema de control de los resultados

¿Cómo hacer que los objetivos se traduzcan en resultados concretos?

Se hace necesario seguir el estado de lo que nos hemos propuesto alcanzar y podemos entonces apreciar diferentes situaciones que a continuación serán expuestas:

- 1- Se alcanzó lo deseado, en el tiempo y forma que se concibió el objetivo.
- 2- No se alcanza plenamente lo previsto. Se alcanzaron determinados resultados y otros no fueron obtenidos.
- 3- Se alcanzaron los objetivos previstos y resultados superiores en uno o varios aspectos.

Evaluación del Desempeño.

Como en cualquier actividad de control, la evaluación del desempeño es un sistema que incluye objetivos, no se concibe para efectuarse al final, por tanto la revisión debe ser sistemática y se realiza como parte de la función de dirección, no como un acto independiente. La periodicidad de la evaluación no admite recetas. Para cada posición y en dependencia de la situación se fijarán los plazos más adecuados. A continuación en la **Tabla No.1** se muestra una Tabla de decisiones donde se observa las formas de cómo pudieran ser controlados los diferentes objetivos, en el tiempo y con sus correspondientes responsables.

¿Qué?	¿Cuándo?												¿Quién(es)?
Objetivos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable
Objetivo. 1	X	X	X	X									Director
Objetivo. 2			X	X	X	X							Jefe de servicio
Objetivo. 3		X	X	X	X	X							Administradores

Tabla No.1 Decisiones para el control de objetivos en el tiempo con sus correspondientes responsables. [Fuente: Elaboración Propia].

Principios organizativos del Sistema de Control.

1. **Convergencia de objetivos:** las posiciones individuales y unidades organizativas tributan a los objetivos generales de la organización.
2. **Flexibilidad:** el control debe permitir a la organización la asimilación racional de los cambios que se producen en los objetivos y estrategias de la organización.
3. **Mejora continua:** el control ejecutado da la posibilidad de mejora a partir de la retroalimentación del sistema.

4. **Coherencia:** el control debe garantizar la coherencia entre los objetivos, estrategias, y los indicadores seleccionados para su medición como condición para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión.
5. **Proactividad:** el control debe permitir tomar acciones encaminadas hacia la proyección de la empresa en el futuro.
6. **Adecuación organizacional:** el control debe ser coherente con la estructura organizativa de la empresa.
7. **Control en punto crítico:** el control para ser realmente eficaz requiere de una atención especial a los factores clave para evaluar el desempeño de planes.
8. **Excepción:** el control tiene que centrar sus esfuerzos en las situaciones importantes (desviaciones positivas o negativas) ocurridas en el comportamiento de los aspectos a medir.

2.2.3.1.1 Objetivos estratégicos por áreas de resultados claves de la UEB Gastronomía en Divisas para el 2011.

I. Gestión de la calidad.

Objetivo: Alcanzar niveles de satisfacción adecuado a las exigencias en los servicios.

Criterios de medida.

1. El 100% posee la calificación requerida para el desempeño de su trabajo
2. Solución inmediata a las no conformidades.
3. Conformar y evaluar las posibilidades de oferta del 100 % de los proveedores.
4. Efectuar mensualmente las sesiones del Comité de Calidad.
5. Concluir la elaboración del 100% de las normas de consumo.

Estrategias.

1. Ejecución de un diagnóstico integral para determinar el banco de problemas de las áreas que conforman la UEB. .
2. Conformar los expedientes de los proveedores actuales y evaluar otros posibles.
3. Implementar un sistema de gestión de la calidad propio para el área.

Responsable: Director UEB de Gastronomía en Divisas.

II. Gestión servicios internos.

Objetivo: Garantizar el aseguramiento de cada actividad y servicios que brindamos con bajos costos y alta calidad.

Criterios de Medida.

1. Disponer del 100% del personal necesario capacitado.
2. Crear las condiciones óptimas en el 100% de las unidades.
3. Garantizar que el 100% de las instalaciones de la UEB cumplan su objeto social.
4. Alcanzar 8 platos como promedio diario.
5. El 90 % de las encuestas aplicadas evalúan de Bien los servicios.

Estrategias

1. Incrementar el personal de la brigada de mantenimiento de la Empresa.
2. Elaborar y ejecutar el plan de inversiones.
3. Ejecutar el proyecto de colaboración entre la Empresa y la asociación culinaria del municipio.

Responsable: Director UEB.

III. Gestión de recursos humanos.

Objetivo: Garantizar personal idóneo, motivado y comprometido con los objetivos y valores de la unidad, orientados al cambio y los nuevos retos organizacionales.

Criterios de Medida.

1. El 100% de los trabajadores del área reciben preparación en los temas afines a su desempeño.
2. Se desarrolla un proceso de enriquecimiento de puestos a partir de las competencias laborales.
3. Se perfecciona el sistema de atención y estimulación en función de lo establecido en el convenio colectivo de trabajo.
4. Cumplir el reglamento para determinar idoneidad demostrada con el fin de garantizar una adecuada selección.
5. Se cuenta con un programa de motivación para elevar el clima organizacional, el 95% se encuentra satisfecho con su trabajo.
6. Se logra un índice de fluctuación de personal inferior al 3% al finalizar el período.
7. Se realizan las evaluaciones semestrales y anuales del desempeño con la calidad requerida y en el tiempo establecido.

Estrategias.

1. Realización de cursos de especialización y recalcificación continua del Comité de expertos.
2. Realización de cursos de superación para técnicos y personal dirigente en las cuatro vertientes de capacitación.
3. Establecer un sistema de estimulación en función de los resultados.
4. Diseñar e implementar la estrategia de formación y desarrollo de los cuadros y reservas orientados a mejorar la eficacia en la gestión.
5. Desarrollar un sistema de reforzamiento y desarrollo de los valores organizacionales.

Responsable: Administradores, Jefe de servicio y Director UEB.

IV. Gestión económica - financiera.

Objetivo: Lograr el mejoramiento progresivo de los indicadores económicos financieros como resultados de una mayor eficiencia en la gestión.

Criterios de Medida.

1. Se realiza el cuadro diario del 100% de todas las operaciones del día anterior.
2. Los gastos de administración no sobrepasan el 30% del total de gastos.
3. La Res 297 está implementada en un 100 %.
4. Los modelos oficiales de control establecidos por el MAC se llevan satisfactoriamente.
5. Se mantiene la certificación de los estados contables y los resultados alcanzados en las auditorias son confiables.
6. Se entregan en tiempo los informes económicos solicitados.
7. Se cumplen al 100% los índices de combustible asignados.

Estrategias.

1. Evaluar sistemáticamente los resultados que ofrecen los indicadores.
2. Ejecutar las acciones que correspondan para elevar la eficiencia de la unidad.
3. Administrar correctamente el presupuesto.

Responsables: Técnico "C" en Gestión Económica y Director UEB.

V. Desempeño gerencial.

Objetivo: Lograr la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.

Criterios de Medida.

1. Se efectúa mensualmente las reuniones de coordinación.
2. Se actualiza de conjunto con los trabajadores el plan de prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
3. Se informa mensualmente a los trabajadores el estado del presupuesto y las posibles desviaciones.
4. Se trazan, discuten y aprueban los objetivos del área.
5. Se aprecia un reconocimiento a los servicios en las encuestas de rutina.
6. Se efectúa la evaluación de la reserva de cuadros y su participación en los días de preparación.

Estrategias.

1. Dar cumplimiento a todo lo establecido en materia de dirección para la Empresa y el área de Servicio en particular.

Responsable: Director UEB.

2.3. Diagnóstico de las necesidades de superación de cuadros y reservas en la UEB gastronomía en divisas.

En el diagnóstico realizado a la zona objeto de estudio se emplearon diferentes técnicas de búsqueda de información como: entrevistas; encuestas; la propia matriz DAFO para posteriormente aplicar los procesamientos estadísticos correspondientes.

Resultados de la Encuesta:

Con el objetivo de determinar las necesidades de preparación y superación de cuadros y sus reservas en la **UEB Gastronomía en Divisas**, en función del desarrollo de la gastronomía, se aplicó una encuesta (Ver **Anexo N° 2**) a los cuadros pertenecientes a la entidad.

Se tomaron como referencia 18 entidades del territorio, lo que representa el 100% de los organismos de subordinación local.

A partir del procesamiento de las encuestas en el **Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 12.0)**, se alcanzaron los siguientes resultados:

De las 15 encuestas, 4 fueron realizadas a cuadros y 11 administradores de las unidades gastronómicas.

En cuanto a los contenidos en los que se deben actualizar o profundizar en materia de preparación los resultados fueron los siguientes y puede observarse en el **Anexo N° 3**

2.4 Estrategia de preparación y superación de cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas.

Diagnostico:

No se cuenta con un centro de documentación actualizado, existe inestabilidad del personal del sector y la oferta de mejores fuentes de empleo, existen deficiencias con las bibliografías y programas actualizados, carencia de locales ni base material de estudio (BME) para la preparación y superación de cuadros. Pero contamos con la estrategia de capacitación, apoyo del consejo de dirección, dominio de los técnicos y especialistas de la actividad que realizan y el interés del país por la superación de los recursos humanos.

Objetivos:

- 1- Garantizar la superación técnica y profesional a los cuadros, especialistas y trabajadores
- 2- Emplear eficazmente las potencialidades que nos brinda el convenio MINCED-MINCIN.
- 3- Realizar asesoramiento metodológico al capacitador, instructores y entrenadores.
- 4- Realizar plan de adiestramiento a recién graduados ya sean universitarios o técnicos medios.
- 5- Garantizar que los cuadros alcancen la preparación establecida

Estrategia por objetivos:

- 1- Realizar el DNC a cuadros, dirigentes, funcionarios, reservas y trabajadores.

- 2- Impartir 5 acciones de capacitación como mínimo a cuadros, dirigentes, funcionarios, reservas y trabajadores.
- 3- Firmar convenio con el politécnico Mirto Millán el cual imparte las especialidades a fines con nuestras necesidades.
- 4- Chequeo sistemático del convenio MINED-MINCIN.
- 5- Impartir cursos y seminarios a instructores y entrenadores.
- 6- Elaborar planes de adiestramiento a recién graduados de forma conjunta con el tutor designado.
- 7- Controlar y evaluar el cumplimiento del adiestramiento.
- 8- Realizar el DNA a cuadros, dirigentes, funcionarios, reservas.
- 9- Garantizar la preparación y auto-preparación sistemática a cuadros, dirigentes, funcionarios, reservas.

Área de Resultados Claves:

- 1- Funciones Rectoras:
 - Política Comercial
 - Protección al consumidor
 - Economía de almacén
 - Alimentación Social
 - Inspección total
- 2- Fortalecimiento y desarrollo del sistema de reserva.
- 3- Saneamiento de las finanzas internas.
- 4- Redimensionamiento.
- 5- Perfeccionamiento empresarial.
- 6- Recursos humanos.
- 7- Capacitación.
- 8- Lucha contra el delito.
- 9- Control Interno
- 10- Contabilidad.
- 11- Eficiencia.
- 12- Defensa.
- 13- Ciencia e innovación tecnológica.

14- Medio ambiente.

Análisis de la matriz DAFO

Principales debilidades:

1. Bibliografía y programas desactualizados.
2. Insuficiente tecnología.
3. No siempre se hace una selección adecuada del personal a calificar.
4. Inestabilidad de los trabajadores que interrumpen el ciclo de capacitación.

Principales Amenazas:

1. Falta de un centro de documentación
2. Cambios en las fechas programadas para los cursos.
3. Mejor oferta de empleo en otras entidades.

Principales fortalezas:

1. Apoyo del Consejo de Dirección de la entidad
2. Todos los técnicos y especialistas cuentan con el nivel requerido.
3. Buena disposición de los trabajadores para elevar su preparación profesional.

Principales oportunidades:

1. Existencia de una estrategia en el sector
2. Universidad para todos
3. Interés del país por la superación de los recursos humanos.

Objetivos de la empresa:

- 1- Incrementar y diversificar la oferta de bienes y servicios en Doble Moneda, con la calidad requerida.
- 2- Determinar el alcance del sistema de respuesta de protección al consumidor, implementar su ejecución dedicando los recursos imprescindibles para lograr el mínimo de infraestructura necesaria.
- 3- Consolidar e incrementar el sistema de inspección.
- 4- Elevar la superación de los trabajadores y dirigentes acorde al resultado final de su trabajo.
- 5- Cumplir con el código de ética de los cuadros
- 6- Incrementar el control interno en cada nivel, así como la lucha contra el delito.

Sistema de Control

- 1- Realizar visitas a los seminarios que se planifiquen en el plan de acción de capacitación.

- 2- Realizar visitas trimestrales a los cursos que se planifiquen.
- 3- Tener un control de cada una de las acciones que se están realizando en la empresa.

Principios de los cuadros

- 1- Preparación y superación para cuadros, dirigentes, funcionarios y reservas como parte integrante de la política de cuadro, es el medio para asegurar condiciones y destreza que deben poseer en su empeño.
- 2- La evaluación será por los resultados concretos de la actividad, así como la forma que se materializan en su radio de acción y el clima social de cada organización.
- 3- El capacitador en cada empresa conducirá la preparación y superación debe responder por ello como parte de sus principales obligaciones.
- 4- Cada cuadro, dirigente es responsable de su preparación, es deber de cada uno desarrollarse, ampliar sus horizontes, sus conocimientos, su información y sus capacidades.
- 5- La preparación y superación de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores debe funcionar como un sistema escalonado, combinando formas, contenidos y recursos para lograr eficiencia y calidad.
- 6- Las acciones de capacitación estarán alternado por las necesidades de los trabajadores, cuadros y reservas.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo.

1. Cada una de las fases consta de una serie de acciones a realizar las cuales siguen un orden lógico, adaptadas a una unidad dentro de una empresa.
2. La aplicación de herramientas que ayuden a profundizar en el diagnóstico de la entidad será de vital importancia para una correcta proyección de estrategias posteriormente.
3. En el análisis de la técnica de los escenarios estos pueden ser divididos en divididos en tres tipos fundamentales que son los siguientes:
 - Escenario más probable o neutro.
 - Escenario optimista.
 - Escenario pesimista.
4. En el estudio de las diferentes áreas de resultados claves el área de capacitación o preparación y superación de cuadros es una de las fundamentales.
5. Los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves de la UEB Gastronomía en Divisas para el 2011 se dividen en cuatro fundamentales que son gestión de calidad, gestión de servicios internos, gestión de recursos humanos, gestión económica-financiera, y desempeño gerencial.

CAPITULO III. ELABORACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL ESTUDIO DE LA PREPARACION Y SUPERACION DE CUADROS EN LA UEB GASTRONOMIA EN DIVISAS.

3.1- Introducción

En el presente capítulo se pretende realizar un procedimiento general para el estudio de la preparación y superación de cuadros en la UEB Gastronomía en divisas, utilizando el criterio de un grupo de expertos. En este caso utilizamos a cuadros y dirigentes que forman parte del consejo de dirección de la UEB. **(Ver Anexo N° 4)**

3.2-Conformación de las leyes generales, Principios y restricciones que caracterizan al procedimiento general.

3.2.1 Antecedentes y bases fundamentales del procedimiento general

La investigación estuvo relacionada con la fundamentación teórica del trabajo, en la misma fueron revisadas diferentes fuentes y bibliografía, y se pudo determinar las principales dificultades que se han presentado en el tema de la preparación y superación de cuadros, en el análisis se observan aspectos comunes y divergentes que están en dependencia del enfoque teórico y práctico empleado por los autores **[Pain A., 1993. , Penerini, C. 1995.; Kirkpatrick, D., 1999; Lafourcade, P.,1980.; Werther, William B. Jr; Davis, Keith., 1992.;Alexim J., 2002; Aragón, A. 2002; Arbizu F., 1998. Argudelo S. 2002; Cuesta Santos, A. 2005. Davis, K y Werther, W. 1991. Chiavenato, I. 1990.]**

En el caso de la empresa UEB Gastronomía en Divisas perteneciente al Poder Popular, a pesar de ser una entidad que pertenece a una de las ramas económicas mas importantes de nuestro país y que tiene dependencias a todo lo largo del territorio nacional, contando también con muchos años de experiencia en su labor, se ha podido constatar que no existe un proceso de preparación y superación de cuadros que permita un eficiente desempeño del trabajo del personal de dirección.

Esto unido a la necesidad de perfeccionar esta empresa, por lo que representa para la economía del país, se ha hecho recomendable la elaboración de un procedimiento que pueda ser utilizado como instrumento metodológico para todo aquel personal directivo de esta rama que lo necesite incluso que se pueda generalizar hacia otras ramas económicas del país de ser necesario.

3.2.2 El sistema de Leyes y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general

Las **leyes** que respaldan el procedimiento propuesto son las siguientes:

1- Ley de unidad de sistema.

La aplicación de esta ley se pone de manifiesto, a través de que todos los elementos del procedimiento elaborado han trabajado bajo un enfoque en sistema para el logro de la misión y de los objetivos pre-establecidos.

2- Ley de retroalimentación.

Las características de este procedimiento como sistema lo identifica una magnitud de entrada, una magnitud de salida, una caja negra y un proceso de retroalimentación o *feedback* que facilita la mejora continua y perfeccionamiento.

3- Ley de optimización.

La instrumentación de esta ley se pone de manifiesto a través de que los gastos de recursos y de tiempo para la aplicación del procedimiento deben ser los más racionales.

4- Ley de la anti entropía de los procesos de dirección

La esencia de esta ley consiste en que la aplicación del procedimiento debe ser, además de un mecanismo de planeación, mando y control hacia el logro de la misión de la organización, un instrumento de organización que ayuda a la erradicación del desorden y la anarquía.

5- Ley de correlación de los sistemas dirigentes y dirigidos.

La esencia de esta ley consiste en la relativa correspondencia entre la actividad de dirección con las exigencias del proceso productivo.

3.2.3 Sistema de principios que sustente el procedimiento propuesto.

1- **Mejora continua:** la aplicación del procedimiento debe ser concebida como un instrumento para la materialización del perfeccionamiento o mejora continua de la organización

2- **Vinculación de la teoría con la práctica:** la instrumentación práctica del procedimiento requiere del conocimiento teórico de todo un conjunto de conceptos y llaves como son: la misión, la visión, la estrategia, y los objetivos, entre otros.

3- **Autoperfeccionamiento organizacional:** es vital que el director de la organización sea el principal agente de cambio junto a su consejo de dirección y que sus miembros, a su vez estén motivados para el logro de ese propósito.

4- **Sinergia:** o la capacidad de involucrar a todos en el cumplimiento de los objetivos y dar el alcance de todas las metas.

5- **Flexibilidad:** o capacidad de asimilar la manera rápida para los cambios de entorno.

6- **Eficacia y eficiencia:** la aplicación del procedimiento debe contribuir al logro de la eficiencia y la eficacia que las actuales condiciones exigen.

7- **Enfoque en sistema y armonía de los objetivos:** el análisis integral de todos los problemas de la gestión de proyectos, sus causas, efectos y consecuencias, acciones a desarrollar y soluciones a tomar, hay que desarrollar enfocar bajo un enfoque dialéctico-materialista, por la dependencia causa efecto que exige entre todos estos elementos que forman parte de este procedimiento. Aquí se incluyen las relaciones externas e internas de la empresa.

8- **Clasificación del procedimiento y de los papeles de la organización:** deben ser de pleno conocimiento para todos los miembros de la organización, los elementos del procedimiento así como los roles o papeles que deben ser desempeñados para el logro de los objetivos que se han preestablecido.

9- **Objetividad y carácter concreto:** cada acción o instrumentación del procedimiento posee un carácter objetivo general pero estos a su vez deben contextualizarse y hacerse concretos en cada unidad gastronómica, por carácter particular de la cultura de los mismos que hace que la aplicación sea un traje a la medida.

3.2.4. Exigencia a satisfacer.

Para satisfacer con efectividad los principios planteados anteriormente es necesario que el procedimiento general elaborado para el perfeccionamiento de la formación y desarrollo del personal de dirección en la UEB Gastronomía en Divisas cumpla las siguientes exigencias:

1. **Objetividad:** el procedimiento general responde a las necesidades para cuya solución fue elaborado.
2. **Flexibilidad:** el procedimiento general puede ser aplicado integralmente o de forma parcial solo aplicando algunos de los procedimientos específicos que lo integran.
3. **Pertenencia:** el procedimiento general se caracteriza por la actualidad posibilidad real de aplicación de los métodos y técnicas propuestos en las condiciones concretas en que se desempeñan estas entidades gastronómicas
4. **Parsimonia:** el procedimiento general a pesar de ser un proceso complejo es a la vez simple y transparente.
5. **Racionalidad:** los beneficios que reporta la aplicación del procedimiento son superiores a los gastos incurridos en su ejecución.
6. **Carácter sistemático:** el procedimiento general incluye procedimientos específicos para el análisis interno y externo de la entidad de forma tal que permita una evaluación integral del sistema.

7. **Consistencia lógica:** la renuncia de etapas de procedimientos general y al de los pasos a seguir en los procedimientos específicos, facilitan la ejecución del precioso de perfeccionamiento.

8. **Participación:** los procedimientos específicos que integran el procedimiento general elaborado facilitan la participación activa consciente de los cuadros de dirección y colectivo de trabajadores de las entidades gastronómicas.

3.3. Estrategia de superación de cuadros y reservas en función del desarrollo gastronómico.

Una estrategia de **preparación y superación de cuadros y reservas** tiene como propósito la superación de los mismos en una entidad, institución, organismo o territorio. Está conformada por cuatro componentes o vertientes, a saber: Preparación Económica, Preparación Técnico - Profesional, Preparación en Dirección y Preparación para la Defensa; contando además con una Estrategia Maestra Principal que atraviesa transversalmente los mismos. En el caso de una estrategia de superación de cuadros y reservas de una organización, esta se encuentra estrechamente vinculada a la estrategia de desarrollo de la misma, a partir de contar con áreas de resultados clave o unidades estratégicas globales donde se insertan objetivos y criterios de medida dirigidos a la preparación de los cuadros y sus reservas, tributando con ello al desarrollo del territorio en cuestión.

3.3.1 Objetivos por Áreas de Acción Estratégica

Estrategia Maestra

Objetivo: Garantizar la preparación político ideológica del 100 % de los cuadros y reservas de la UEB, mediante todos los componentes de su preparación, brindándoles los argumentos y fundamentos de la Revolución y actualizándolos en el acontecer político-ideológico, internacional y nacional; contribuyendo al fortalecimiento de los cuadros para liderar la Batalla de Ideas frente a sus colectivos, sobre la base de los principios del desarrollo sostenible.

Contenido:

1. Perfeccionar el enfoque derivado, sistemático y creativo en la estrategia de la UEB y de las unidades pertenecientes a la red gastronómica del territorio, priorizando el trabajo dirigido al cumplimiento de los objetivos generales de cada uno de los componentes de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas, aprovechando las potencialidades para lograr una formación político ideológica.
2. Continuar profundizando en la incorporación de todas las entidades a la Batalla de Ideas que libra el pueblo cubano con las siguientes acciones:
 - La Batalla por la Paz.

- La batalla por los objetivos del Juramento de Baraguá.
- La batalla por la libertad de los héroes cubanos prisioneros en las cárceles del imperio por luchar contra el terrorismo.
- La batalla contra las consecuencias de la crisis económica que azota la humanidad.
- La batalla por la educación y la cultura general integral del pueblo cubano.
- La batalla por la preservación de las conquistas de la Revolución y el rescate de los valores sociales, inspirados en el ejemplo del Che.

3. Perfeccionar la aplicación de la Dirección Estratégica por objetivos, a partir de los valores compartidos con la implicación de los trabajadores, para alcanzar un eficiente desempeño estratégico de todas las entidades del territorio, a tono con las circunstancias actuales y futuras del desarrollo económico del país.

Potenciar los conocimientos técnico-profesionales de la actividad que se dirige, para elevar la excelencia en el desempeño de las funciones del cargo, propiciando la preservación de las características ambientales que condicionan la categoría de Paisaje Cultural de la Humanidad y el desarrollo sostenible del territorio.

4. Impregnar de forma consciente el principio de la guerra de todo el pueblo como una necesidad para preservar las conquistas de la Revolución.

5. Garantizar la adecuada preparación técnica y político-ideológica de entrenadores y profesores del municipio para lograr una correcta preparación de los cuadros y sus reservas.

6. Elevar el intercambio sistemático con los trabajadores como método principal del trabajo político ideológico, sobre la base del liderazgo que deben desarrollar los cuadros y la creación de un clima favorable al estado político moral del colectivo y al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.

7. Ejemplificar y llevar a la práctica cotidiana el concepto de Revolución dado por Fidel como método de trabajo encaminado a fortalecer los valores compartidos y aquellos que se desean alcanzar.

8. La continuidad de la Revolución está en los jóvenes, en su preparación y superación, es por ello que a partir de lo planteado en la Carta Circular 22/06 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, relacionado con la reserva; se deben desarrollar un conjunto de acciones que permitan asegurar los objetivos planteados, potenciando el acceso de mujeres a cargos de dirección.

9. Como parte de las actividades de la cátedra del Che, trabajar en matutinos y actividades centrales, hechos históricos fundamentales relacionados con las luchas independentistas, resaltando los protagonistas principales.

10. Elevar el control, seguimiento, exigencia y rigor en el cambio de métodos y estilos en cuanto a la aplicación de la política de cuadros del Partido y del Estado, haciendo énfasis en la selección y preparación de la reserva.

11. La formación es una inversión que debe contribuir a cambios sustanciales en la actuación de cuadros, dirigentes, reservas y trabajadores, así como los resultados concretos del trabajo, por lo que desde el propio diseño de la acción de formación se debe prever qué impacto tendrá, siguiendo la metodología antes, durante y después de la preparación.

3.3.2- Preparación para la Defensa

Objetivo: Capacitar a los cuadros, reservas y entrenadores en los elementos teórico-prácticos sobre las nuevas concepciones de la defensa del municipio, la forma de lucha del enemigo y la atención a la preservación del territorio para garantizar una adecuada sostenibilidad.

Criterios de Medida:

NO	Actividades	Fecha/Año 2010	Lugar	Participantes	Responsable
1	Preparación para el Ejercicio Bastión 2008.	Septiembre	UEB	Cuadros, dirigentes reservas	Director UEB y J' Protección Física
2	Ejercicio Meteoro. Preparación para casos de desastre.	Sin definir	UEB	Cuadros designados por el consejo de Dirección.	.Director UEB Y J' Protección Física
3	Seminario de preparación para el Día Nacional y Provincial de la Defensa.	Según Programa	Sectorial provincial de Comercio Gastronomía	Cuadros, Reservas Entrenadores	Director UEB, Director Sectorial y J' Protección Física Sectorial de comercio.

Se propone agregar las siguientes acciones:

1	Designación por resolución a todo el personal con responsabilidad en la defensa.	Febrero	UEB	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Director
2	Informe Valorativo de la Preparación para la Defensa.	Trimestral	UEB	Cuadros, dirigentes reservas	Director

3.3.3. Preparación Técnico Profesional

Objetivo: Asegurar que todos los cuadros y reservas del territorio ejecuten todas las actividades planificadas en su plan de preparación y superación correspondientes a este componente, para el buen desarrollo y desempeño de sus funciones.

Criterios de Medida:

No	Actividades	Fecha Año 2010	Lugar	Participantes	Responsable
1	Conferencia sobre la preparación de los cuadros y reservas.	Mensual	UEB	Cuadros y reservas	Director
2	Conferencia sobre proyectos de desarrollo local, priorizando la atención al cliente y la elaboración de alimentos	trimestral	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Servicio de la UEB
3	Curso de Computación, Segundo y Tercer Nivel.	Febrero	Empresa Desoft	Cuadros y reservas	Director

Se propone agregar las siguientes acciones:

No	Actividades	Fecha Año 2010	Lugar	Participantes	Responsable
1	Seminarios sobre cultura en relaciones públicas.	Trimestral	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Recursos Humanos
2	Conferencias sobre la innovación /creación de nuevos alimentos a partir de los recursos con que se cuenta.	Semestral	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Servicio de la UEB
3	Estudios superiores para cuadros y reservas que se incorporan a las distintas carreras que ofrece la Universidad Municipal.	Permanente	UCLV	Cuadros y reservas	Director.

3.3.4 Preparación Económica

Objetivo: Lograr que el 100% de los cuadros y reservas obtengan los conocimientos y habilidades en la utilización de las técnicas de contabilidad y finanzas para garantizar el cumplimiento de las medidas del control interno, contribuyendo al desarrollo gastronómico del territorio.

Criterios de Medida:

No	Actividades	Fecha Año 2010	Lugar	Participantes	Responsable
1	Curso de control interno	Trimestral	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Técnico
2	Taller sobre la Resolución 297/13 del MAC.	Según Plan Temático de año enviado por el Ministerio de comercio Interior	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Técnico
3	Intercambio de experiencias sobre los resultados económicos, políticos y sociales del Municipio.	Trimestral	Sectorial de Comercio	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Económico de cada municipio.

Se propone agregar las siguientes acciones:

1	Intercambio de experiencias con organizaciones empresariales con buenos resultados económicos.	Semestral	Sectorial de Comercio	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Económico de cada
---	--	-----------	-----------------------	--------------------	---------------------------------------

	financieros y auditorías satisfactorias.				municipio.
2	Curso general de contabilidad finanzas	Anual	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Económico
3	Curso sobre Contabilidad de Gestión (Gasto-Costo).	Anual	UEB	Cuadros y reservas	Director y J' Dpto. Económico
4	Cursos relacionados con la logística de almacenes	Anual	Sectorial de Comercio	Cuadros y reservas	Director y Especialista de Economía de Almacenes en Sectorial de Comercio

3.3.5. Preparación en Dirección

Objetivos:

- Garantizar que los cuadros y reservas del Gobierno y los organismos reciban las temáticas de dirección que los preparen para un eficiente desempeño estratégico, en el marco del desarrollo gastronómico del territorio.
- Asegurar que el 100% de los cuadros de las empresas en perfeccionamiento reciban la preparación integral para enfrentar el cambio en su organismo, haciendo énfasis en la dirección por valores.

Criterios de Medida:

1	Taller Municipal de Dirección por Valores. Su implementación en el territorio.	Semestral	UEB	Cuadros y reservas	Director de cada municipio.
2	Intercambio de experiencias sobre el funcionamiento de los Consejos de Dirección en las entidades rectoras y el Consejo de la dirección de la UEB.	Trimestral	Sectorial de Comercio	Cuadros y reservas	Director
3	Conferencia sobre los valores compartidos y su influencia en la cultura organizacional	Trimestral	Sectorial de Comercio	Cuadros, reservas	Director
4	Curso de las herramientas para contrarrestar la corrupción e ilegalidades.	Trimestral	UEB	Cuadros y reservas	Director
5	Seminario sobre comunicación organizacional.	Trimestral	UEB	Cuadros y reservas	Director

Se propone agregar las siguientes acciones:

1	Formación integral de todos los cuadros y reservas.	Anual	UEB	Cuadros y reservas	Director
2	Taller sobre Dirección por Objetivos (DPO), Marketing, técnicas de dirección y administración de negocios.	Anual	UEB	Cuadros y reservas	Director
3	Intercambio sobre la medición del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas y evaluación de los resultados de las estrategias.	Anual	UEB	Cuadros y reservas	Director

Se exponen además las posibilidades de ofertas de superación por grupos implicados, agregando las de los grupos implicados que se proponen añadir a partir de la investigación. También se resumen los principales problemas de preparación y superación de los cuadros y reservas de las unidades gastronómicas, detectados en el diagnóstico; así como el elemento de visión para la superación de los cuadros y reservas hacia el 2010, que es el período en que se deben implementar las acciones propuestas y cumplimentar los objetivos generales que se formula la estrategia o procedimiento.

La estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas propuesta conduce a pensar en varios beneficios futuros que desde la dirección del Consejo de la Administración Municipal, como órgano regulador de las diferentes acciones de superación y el papel del resto de los implicados en el proceso, puedan materializarse y traducirse en resultados positivos que tributen a un desarrollo gastronómico cada vez más sostenible.

Contribuye además a definir líneas de acción para garantizar una mejor calidad de vida a las generaciones del presente y del futuro

En fin, es una estrategia que de materializarse en la forma prevista, responderá en gran medida a los retos y desafíos del desarrollo gastronómico en el territorio.

3.4. Conceptualización del procedimiento general desarrollado.

Para definir estas etapas así como los procedimientos específicos y las actividades que lo componen fue necesario integral experiencia acumulada en el conjunto de procedimientos desarrollados por varios autores (**Ver Anexo No.5**), las necesidades aun no resueltas en cuanto a la superación del personal en la UEB Gastronomía en Divisas.

Como resultado del conjunto de criterios se llegó a establecer un procedimiento general para implementar una nueva estrategia hacia el proceso de preparación y superación el cual esta integrado por los siguientes procedimientos específicos que se muestran a continuación en la

Figura N° 1.

Posterior a la exposición del procedimiento general son abordados un conjunto de procedimientos específicos con sus correspondientes métodos y técnicas que deben ser aplicados en los mismos.

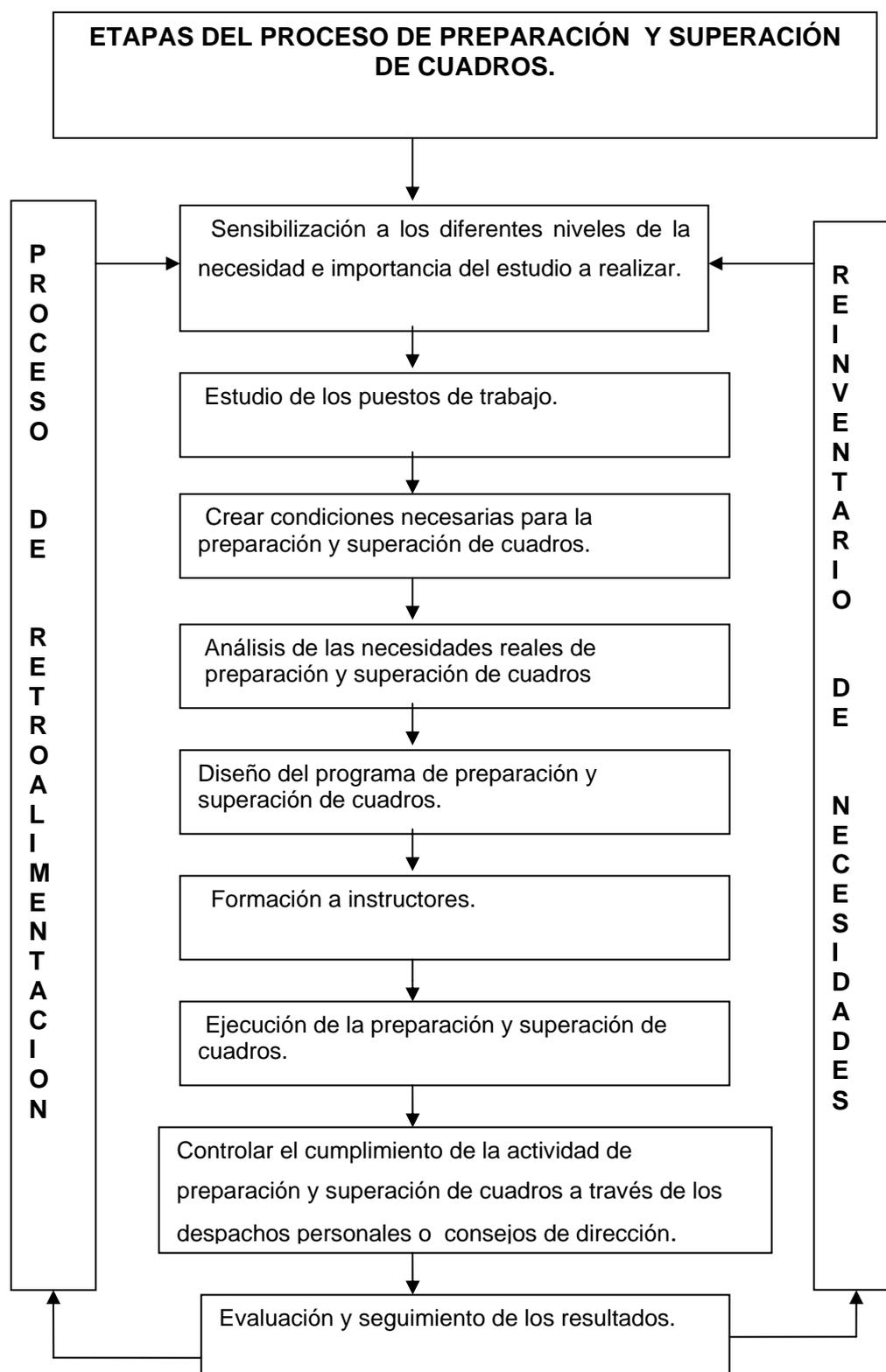


Figura No.1: Procedimiento general para el perfeccionamiento del proceso de preparación y superación de cuadros en la UEB Gastronomía en Divisas.

Procedimiento No.1: Sensibilización a los diferentes niveles de la necesidad e importancia del estudio a realizar.

Objetivo: Sensibilizar a los diferentes niveles ramales, territoriales, político-sociales y empresariales sobre la necesidad e importancia del estudio a realizar, para que se pueda lograr el proceso de cambio en la organización.

Este proceso contiene lo que ha dado en llamarse proceso de mentalización [Martínez Cortes, 1993]; De la Paz Martínez, 1996] el cual implicó la ampliación de un grupo de **métodos y técnicas** como: entrevistas, encuestas, la participación en reuniones y Consejos de dirección y la gestión itinerante entre otros.

Procedimiento No.2: Estudio de los puestos de trabajo.

Objetivo: Analizar las características de los diferentes puestos de trabajo con el objetivo de conocer donde radican los principales problemas y de esta forma conformar las estrategias y acciones adecuadas de preparación y superación de cuadros.

Los **métodos y técnicas** que se aplican son los siguientes: entrevistas, encuestas, análisis de documentos, la gestión itinerante entre otros.

Procedimiento No. 3: Crear condiciones necesarias para la preparación y superación de cuadros.

Una vez hecho el estudio de los puestos de trabajo y detectado el problema o los problemas presentados, se debe crear la condiciones necesarias para una superación en el caso que lo requiera.

Objetivo: Tener garantizado todos los materiales y herramientas que se van a utilizar durante la preparación y superación.

En este procedimiento los **métodos y técnicas** que pueden ser usados son: la gestión itinerante, las entrevistas y el análisis de los presupuestos.

Procedimiento No. 4: Análisis de las necesidades reales de preparación y superación de cuadros.

El análisis de necesidades de superación es una forma de diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones destacadas. Estas informaciones deben ser sistemáticamente coleccionadas y agrupadas, mientras que otras están disponibles a la mano de ciertos administradores de línea. Esta

etapa se realiza mediante el análisis de las tareas y responsabilidades de los directivos y trabajadores y las limitantes o carencias que les impiden el buen desempeño de sus labores, y que mediante programas de capacitación puede mejorar o solucionarse completamente.

Objetivo: Enumerar o escribir las metas o actividades a realizar, así como para cuando los quiero, establecerme plazos, decidir si puede ser posible su realización. etc.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son los recordatorios, encuestas, y la recogida de información de su plan de trabajo.

Procedimiento 5: Diseño del programa de preparación y superación de cuadros.

Basados en la información obtenida podemos comenzar el diseño del programa de preparación y superación. El diseñador debe estar en contacto directo con la persona o personas con los conocimientos apropiados para transmitir a los trabajadores para que de esta manera se obtenga un programa de preparación bien estructurada y que a la vez contenga la información adecuada.

Objetivo: Estos programas son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar de actitudes mediante métodos adecuado de instrucción.

Durante esta etapa se deben definir los objetivos generales y particulares del curso.

Objetivos Generales: Que se desea o necesita que los empleados puedan realizar al terminar el curso.

Objetivos Particulares: Que se espera que el empleado pueda hacer en específico.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son el plan de trabajo, los recordatorios, los medios técnicos con que cuenta. etc.

Procedimiento 6: Formación a Instructores.

"Todo ser humano, de una manera u otra, es un instructor, ya que su conducta va dejando huella en el mundo y va dando pautas de comportamiento para sus semejantes"

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experimentadas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos, de manera organizada a los aprendices. Estos instructores pueden ser jefes, gerentes o auxiliares.

Objetivo: Los instructores son una herramienta fundamental en el proceso de preparación y superación, por tanto se necesita formarlos para que influyan con sus conocimientos en la conducción y la preparación de los cuadros de dirección. Ellos ayudaran a generar capacidades para diseñar, ejecutar y evaluar programas de información y superación para los equipos internos de trabajo de las organizaciones.

Los **métodos y técnicas**: Seminarios, tele clases, presentación de videos, conferencias, etc.

Procedimiento 7: Ejecución de la preparación y superación de cuadros.

Cuando son establecidos los objetivos de preparación en función de las necesidades diagnosticas y elaborado el programa, el siguiente paso es su ejecución, ponerlo en práctica, esto puede ser a través de diferentes enfoques y el éxito de la ejecución dependerá principalmente de:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de preparación presentado
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa
- La calidad y preparación a los instructores o formadores
- La calidad de los aprendices.

Objetivo: Lograr que los cuadros tengan un mayor conocimiento de su actividad, y que con esto enriquezcan la calidad con que la realizan.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados en este procedimiento son las clases, seminarios, cursos, conferencias.

Procedimiento No. 8: Controlar el cumplimiento de la actividad de preparación a través de los despachos personales o consejos de dirección.

Objetivo: Velar por el seguimiento y cumplimiento de la actividad de preparación y superación, como un elemento importante de mejora continúa en aras de que la UEB pueda distinguirse por un eficiente desempeño en el trabajo.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados en este procedimiento son las reuniones, consejos de dirección, y las entrevistas entre otras.

Procedimiento No. 9: Evaluación y seguimiento de los resultados.

Esta es la parte final del proceso de preparación y superación y uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de superación se refiere a la evaluación de su eficiencia. Es imprescindible realizar una labor de evaluación y un seguimiento del programa para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a diversas circunstancias. Entre los temas que se tocan en esta etapa están el incluir, ampliar o eliminar temas o unidades; evaluación del instructor o formador, lugar del curso y metodología; contar con elementos que permitan una mejor difusión de la información.

Objetivo: En este procedimiento como el nombre lo indica se realiza el seguimiento y evaluación para dar la medida de avance en la actividad de preparación y superación del personal de dirección, es aquí donde se hace la retroalimentación para dar corrección de errores o el mejoramiento de los puntos que resulten ser mas débiles.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son las observaciones de momentos, las reuniones, las entrevistas, la evaluación de desempeño y encuestas.

3.5 Conclusiones parciales del capítulo III

1. El conocimiento y estudio de las exigencias a satisfacer y de las direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento es de vital importancia para poder alcanzar con eficacia su aplicación.
2. La implementación exitosa del procedimiento requiere del conocimiento y aplicación consciente del conjunto de leyes y principios que respaldan el mismo.
3. El procedimiento general elaborado constituye una importante herramienta de trabajo para la mejora continua del proceso de preparación y superación de cuadros en la UEB de Gastronomía en Divisas, que constituye la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES.

1. La preparación y superación de cuadros constituye una importante herramienta en el logro de la eficiencia del trabajo de dirección.
2. El dominio de un conjunto de métodos y técnicas utilizadas para el análisis de la preparación y superación de cuadros del personal de dirección como las reuniones, los despachos, la gestión itinerante, las entrevistas, entre otras son elementos de significativa importancia dentro del procedimiento general que se propone.
3. El resultado de la investigación realizada para determinar el problema que más estaba incidiendo en la preparación y superación de los cuadros en la “UEB Gastronomía en Divisas”, arrojó que era la falta de tiempo disponible que tenían estos cuadros para capacitarse.
4. El procedimiento elaborado será una herramienta fundamental en el desarrollo integral de la UEB Gastronomía en Divisas, pues permitirá un mayor desempeño por parte los cuadros de dirección.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar el presente trabajo se dejan las siguientes consideraciones a modo de recomendaciones.

1. Implementar el procedimiento diseñado en otras entidades del país con características similares a la UEB objeto de estudio.
2. Divulgar dentro del colectivo de la Empresa el procedimiento pues debe ser de conocimiento general a todos sus trabajadores.
3. Diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación de cuadros, así como los diferentes procedimientos e instrumentos para la evaluación del impacto de la capacitación en el territorio.
4. Chequear y controlar de manera efectiva las diferentes acciones de preparación y superación de cuadros que conforman los distintos componentes del procedimiento elaborado, como mecanismo dinamizador y de retroalimentación para enriquecer y fortalecer la estrategia propuesta.
5. Que el estudio del mismo pueda constituir un importante valor docente y metodológico por la calidad y actualidad de la bibliografía.

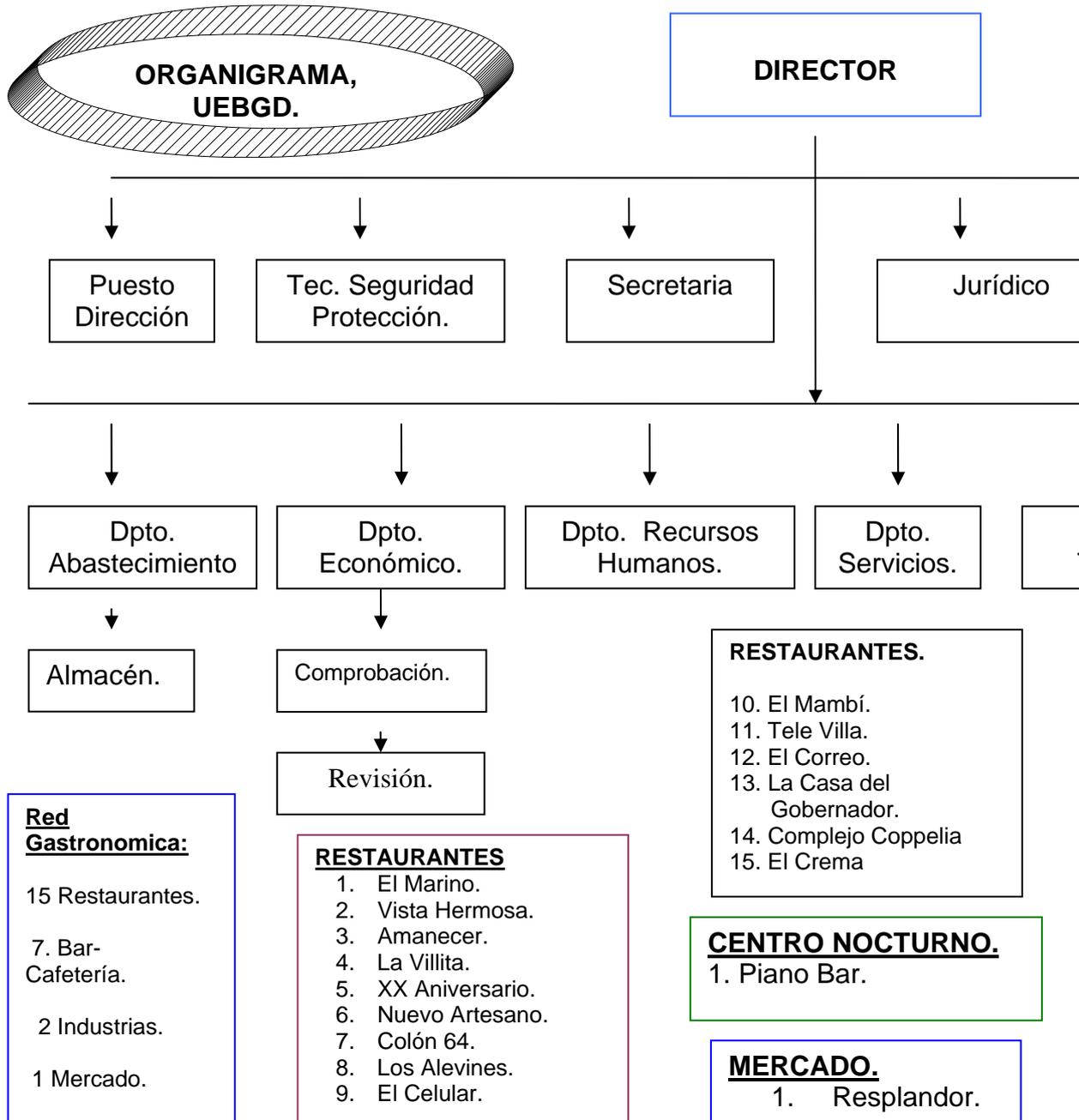
BIBLIOGRAFIA

- Albert, K. 1995. Estrategia de Recursos Humanos. New York. Ed. Hay Associates.
 - Alejandro Martín, Serguey (2006): Planeación estratégica. <http://www.inder.cu> (visitado enero 2008)
- Alexim J. (2002) La certificación en los dominios de la Formación y del Mercado de Trabajo. Boletín CINTERFOR # 152 (versión digital) Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>
 - Algunas experiencias de Formación y Certificación basada en Competencia en America Latina. Los Ministerios de Educación: La formación por Competencias en la Educación del Nivel Medio Técnico y Tecnológico. Pagina Web. 5/07/2007. Disponible en Internet.
- Alpander, G. 1985. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. **Colombia**. Ed. Norma.
- Álvarez Pérez, R. A. 2002. Vivir entre Mogotes.
- Aquino, J. y Arecco, M. J. 1996. Recursos Humanos. **Buenos Aires**: Ediciones MACCHI
- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Aragon A (2002) Situación Actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. Conferencia Magistral .III Encuentro sobre formación
- Argudelo S. (2002) Alianza entre Formación y Competencia. CINTERFOR, Montevideo. Disponible en Internet. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Arbizu F. La Formación Profesional Específica. Claves para el Desarrollo Curricular. Ed. Antillanas Profesional, Madrid, 1998.
- Beer, M. et al. 1989. Gestión de Recursos Humanos. **Texto** y casos. **Madrid**. Ed. Ministerio del Trabajo y **Seguridad Social**.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. **México**, 1999. 11a Edición.
- Camargo Toribio, I. A. 2003. Aportaciones metodológicas para la implementación del turismo rural en **la República** de Cuba. Estudio de caso: zona turística de Viñales. 320 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Geográficas). Universidad de Alicante. **España**.
- Caraballo González, M. 2002. **Glosario** de términos sobre elementos de los conocimientos de **Educación Ambiental**. Septiembre.
- Castro Ruz, F. 2005. Discurso en la primera graduación de la ELAM. 20 de Agosto.
 - Citado por Jaula, J. A. 2001
- Cuba, 1997. **Ley 81** "Medio Ambiente". Gaceta Oficial de la República, año XCV, no. 7, La Habana.
- Cuesta Santos, A. 2005. **Tecnología** de Gestión de Recursos Humanos. Segunda **Edición** revisada y ampliada, Edición Academia.

- Cuesta Santos, A. 1996. Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. Madrid. Ed.I+D Telefónica.
- Cuesta Santos, A. 2007. **Revista Gerencial del Centro CIMEX de Capacitación / Año X No.2.**
- Cuesta Santos, A. 2007. **Revista Gerencial del Centro CIMEX de Capacitación /Año X, No. 1.**
- Chiavenato, I. 1990. **Administración de Recursos Humanos/ México:** Ed. Altos. 580 p.
- Chiavenato, I. 1998. Introducción a la **Teoría** General de la Administración. México, Mc Graw-Hill.
- Davis, K y Werther, W. 1991. Administración de personal y recursos humanos. México: Ed. McGraw-Hill. 395 p.
- Documentos emitidos por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) de la República de Cuba. 2006.
- Donald, M. 1973. Learning to Plan, Plannig to Learn. California. Ed. Mc.Graw - Hill.
- Enciclopedia Británica
- Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones.<<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>> [Consulta: 17 de noviembre de 2007].
- Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y **Seguridad Social**. El Socialismo y el desarrollo del capital humano. Fragmentos de **discursos** pronunciados por el Comandante en Jefe Fidel Castro sobre la formación y desarrollo del capital humano. Edición especial. 2007.
 - **García Fleites, Alexis Orlando (2000): Sistema de Administración por objetivos con enfoque estratégico. Folleto**
- Glosario de conceptos y términos. Turismo y Desarrollo local. <<http://www.itcilo.org/delnet> > [Consulta: 23 de diciembre de 2007].
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
- Harper y Lynch. 1992. **Manuales** de Recursos Humanos. Madrid. Ed. La Gaceta de **Negocios**
- J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. **Concepts. Contexto Cases.**
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
- Kofman F. Metamangement; (tomo 1) Editorial Granica; **Buenos Aires**, 2001
- Koontz, Harold y Chris Q'Donnel (1987): **Administración: Una perspectiva global**. Editorial Mc Graw- Hill.
- Labrador, O; Rivera, A. y Alfonso, J. L. 2005. Diferentes enfoques sobre metodología de la **investigación científica**. Agosto.
- La capacitación <<http://www.cvretos.reduc.edu.cu/>> [Consulta: 19 de enero de 2008].
- Lamb, Charles W., Jr.; Hair, Joseph F. Jr.; McDaniel, Carl. MarketinG. Editores Thomson, 4ta edición 1998.
- Lafourkade, P. Evaluación de los aprendizajes, Editorial Kapeluz, Argentina, 1980.
- Lineamientos generales e indicadores del Comité ejecutivo del consejo de Ministros sobre política de cuadros.

- Louart, P. 1994. Gestión de recursos humanos. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- Marrero Fornaris, C. E. 2000. Revista Folletos Gerenciales, Publicación Periódica del CCED del MES, Año III, No. 7. Julio. C. Habana, Cuba.
- NC: 3000-3001. **Normas** Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-SGICH). Vig. 2007.
- Nueva definición de turismo sostenible de la OMT
http://www.imacmexico.org/ev_es.php > [Consulta: 16 de febrero de 2008].
- Ortiz Ordaz, F. 2008. Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales. **Tesis** (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río., capítulo1, p16.
- Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Penerini, Carlos C. Organización y administración de Recursos Humanos. Editorial El coloquio, 1995. 1ra Edición.
- Penerini, Carlos C.;. Relaciones Industriales- Organización y Administración de personal. Ediciones **Universo**. España, 1996.
 - Radrigán, Marisa (2005): Métodos empíricos en la investigación. <http://www.wilipedia.com/>(Septiembre 2007).
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- Sobre el desarrollo turístico sostenible"
<http://www.cervantesvirtual.com/porta/IIGG/>> [Consulta: 18 de enero de 2008].
- Stoner, J.; Freeman, R. ; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981
- Turismo sostenible. <www.monografia.com/trabajos/turismo-sostenible.
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998
- Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

Anexo No.1



Anexo No 2

ENCUESTA PARA EL PROCESO DE PREPARACION Y SUPERACION DE LOS CUADROS.

Nombre y apellidos: _____

Cargo que ocupa en la entidad: _____

Años de servicio en el sector: _____

1. ¿Cuales son las principales limitaciones que usted tiene en la actividad de preparación y superación de cuadros?

1. _____

2. _____

3. _____

2. Que necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación técnico-profesional?

3. ¿Qué necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación Económica?

4. ¿Qué necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación En dirección?

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Qué sugerencias usted nos daría para la mejora de la actividad en la actividad de preparación y superación de cuadros?

1. _____

2. _____

3. _____

Gracias por su colaboración pues para nosotros es muy importante su opinión.

Anexo #3 Resultados de la encuesta realizada a los cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas.

Después de haber aplicado una encuesta a los cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas se obtuvieron los siguientes resultados:

En el aspecto # 1 los cuadros plantean que sus principales limitaciones para la superación son:

- ✓ Poco tiempo fuera de la actividad laboral.
- ✓ No existen cursos de capacitación necesarios que motiven a los cuadros

En la temática de preparación técnica profesional la mayor necesidad de preparación es:

- ✓ Capacitación en Marketing

En la temática de preparación económica la mayor necesidad de superación resulto ser:

- ✓ Contabilidad y finanzas

En la temática de preparación en dirección:

- ✓ Métodos de dirección
- ✓ Dirección por objetivos.

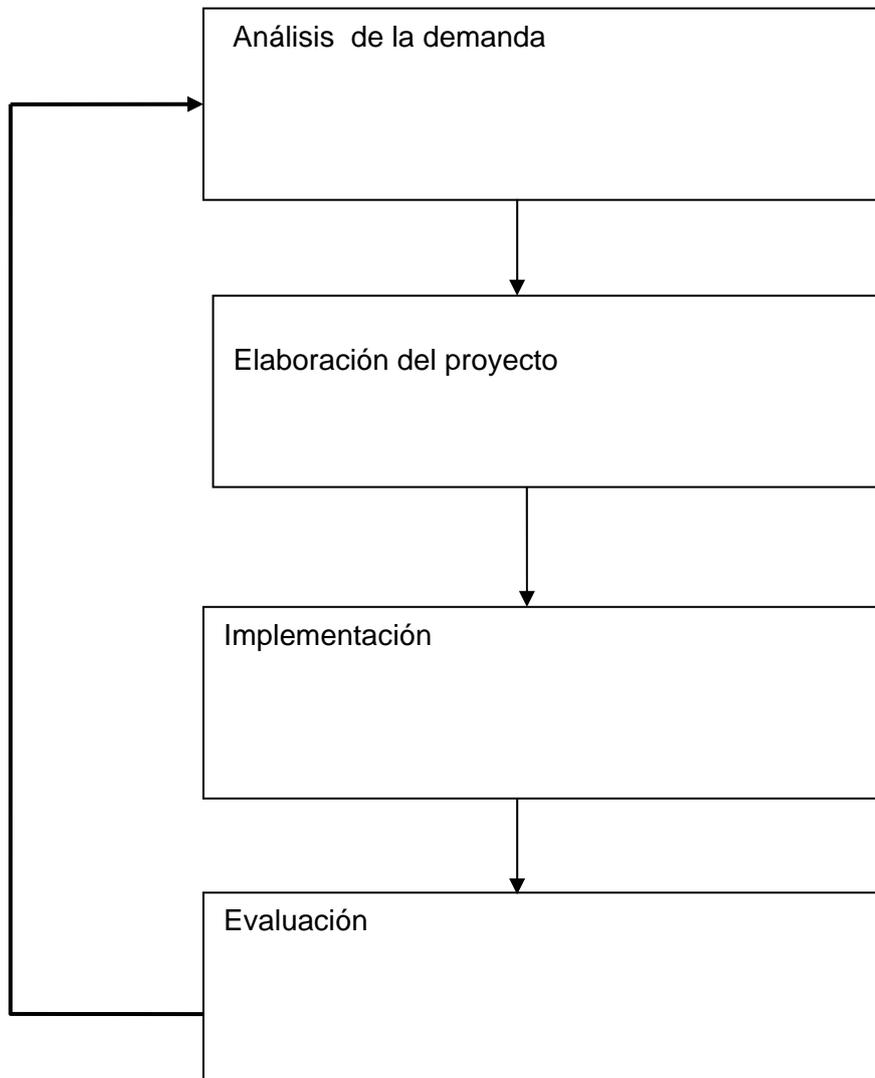
Finalmente las sugerencias dadas para la mejora de la actividad de preparación y superación de cuadros fueron:

- ✓ Mas variedad y frecuencia en los cursos de capacitación
- ✓ Realizar programas de capacitación más sistemáticamente.
- ✓ Que los cursos se correspondan con la disponibilidad de tiempo de los cuadros y dirigentes.

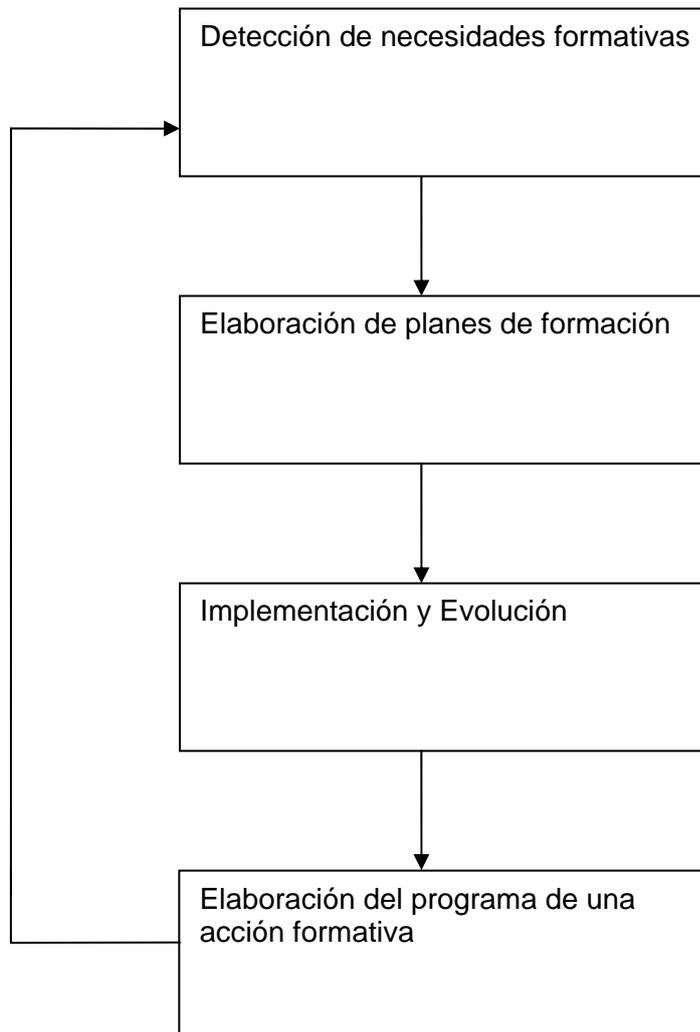
Anexo No.4

EXPERTOS	CARGOS	AÑOS DE EXPERIENCIA
No. 1	J´ Departamento Económico UEB	10
No.2	Administrador “Piano Bar”	20
No.3	Administrador “Panadería-Dulcería “La Gaviota”	17
No.4	Administrador “La Villita”	19
No.5	J´Abastecimiento UEB	7
No.6	2do.Administrador “La Licorera”	6
No.7	Administrador “El Celular”	12
No.8	J´ Encargado de almacén UEB	24
No.9	Administrador “Coppelia Pta Alta”	6
No.10	Administrador” El Guije”	18
No.11	J´ Departamento Recursos Humanos	2
No.12	Administrador “La licorera”	19
No.13	Administrador “Comedor UEBGD”	20
No.14	Administrador “El Marino”	20
No.15	J´Departamenro fiscalización y Control	4
Promedio		

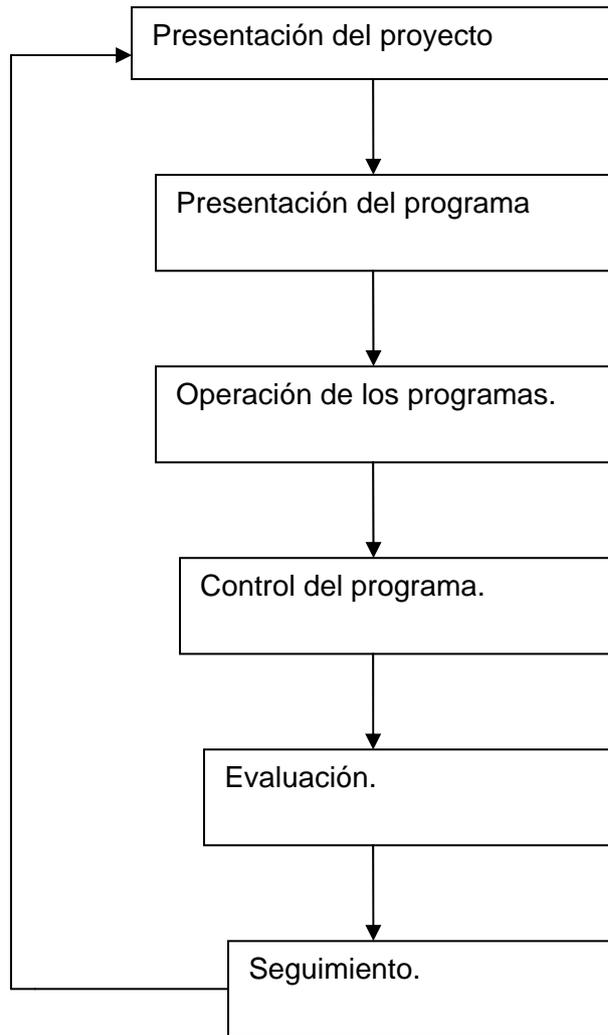
Anexo No.5
CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS POR VARIOS AUTORES



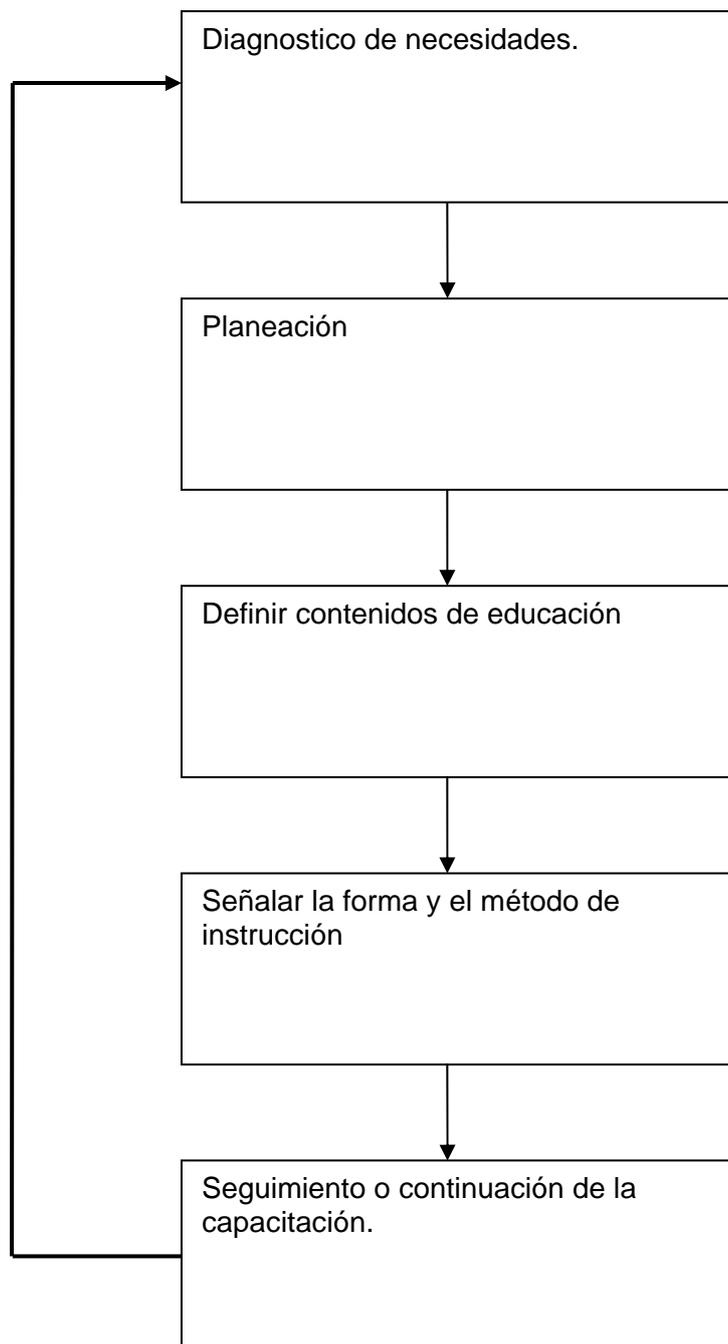
Como realizar un proyecto de capacitación
Autor: Abraham Pain
Editorial: 1989, 92 y 99 Ediciones Granica, S.A.

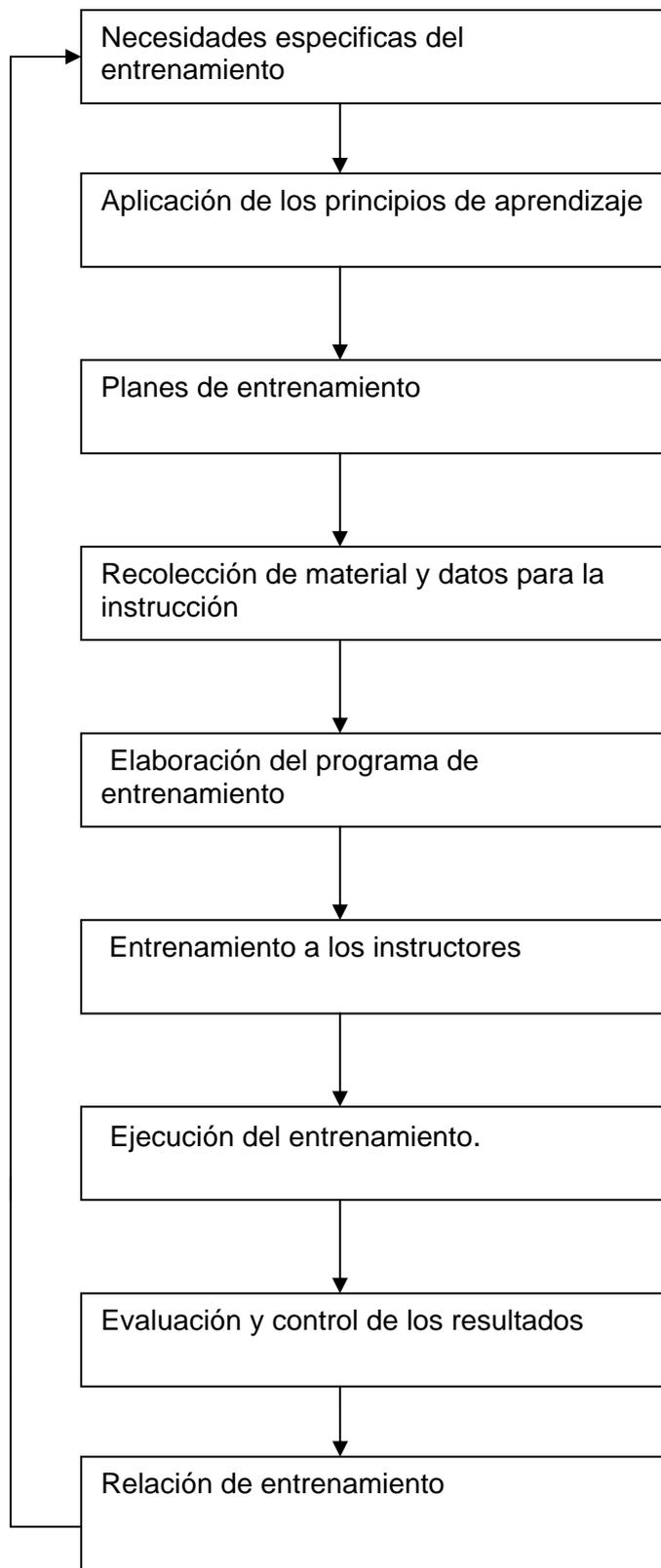


Calidad en los Servicios Educativos
Autores: Andrés Senlle y Nilda Gutiérrez, 2005
Ediciones Díaz Santos
Páginas: 239-248

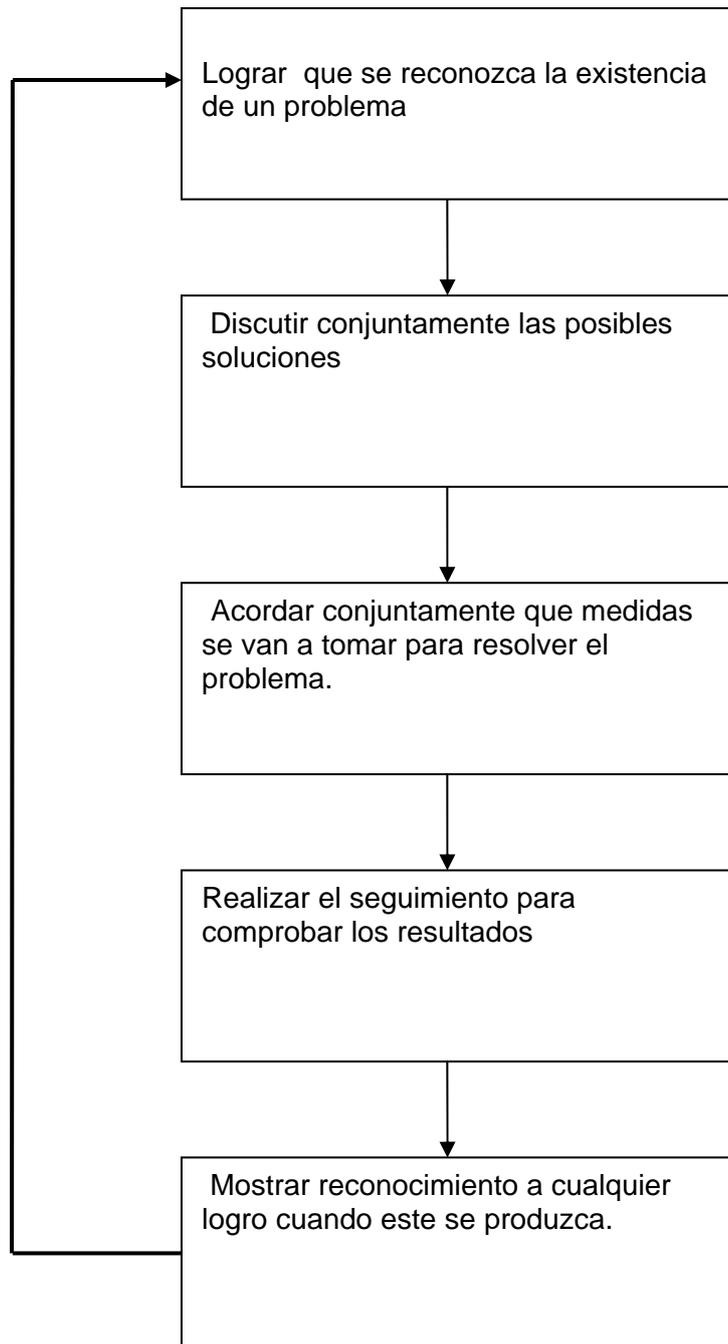


Manual de la Administración del proceso de capacitación de personal
Autor: Hugo Calderón Córdova
Editorial: 1995, Editorial Limusa, S.A. de C.V
Grupo Noriega.





Administración de Recursos Humanos
Autor: Idalberto Chiavenato
Editorial Mcgraw-hill (2007)
Páginas 462-464

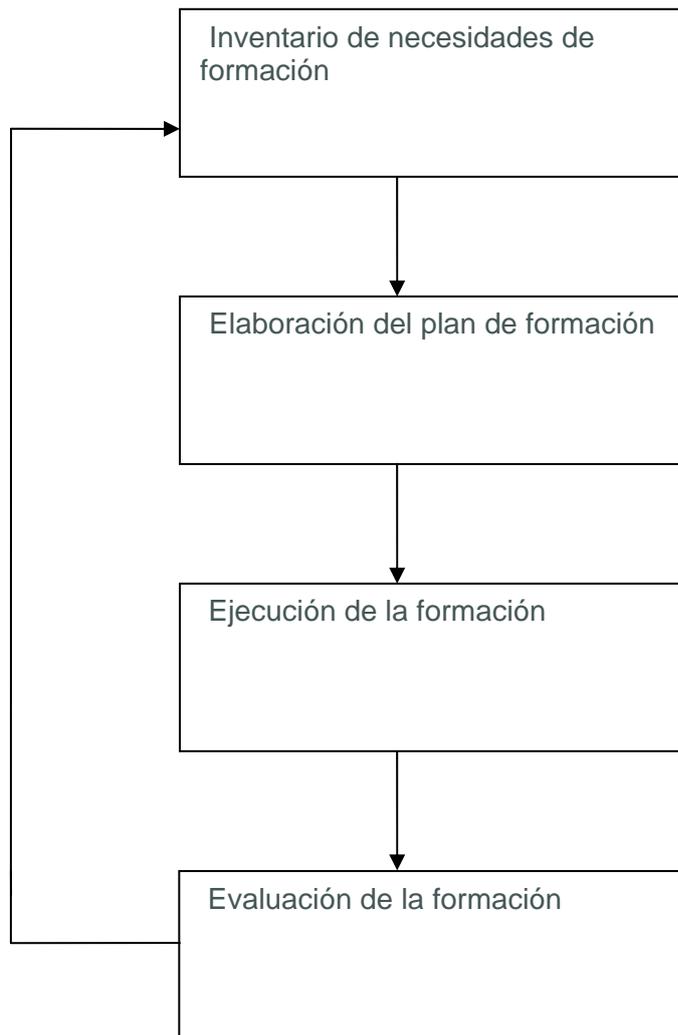


Técnicas de Dirección de Personal

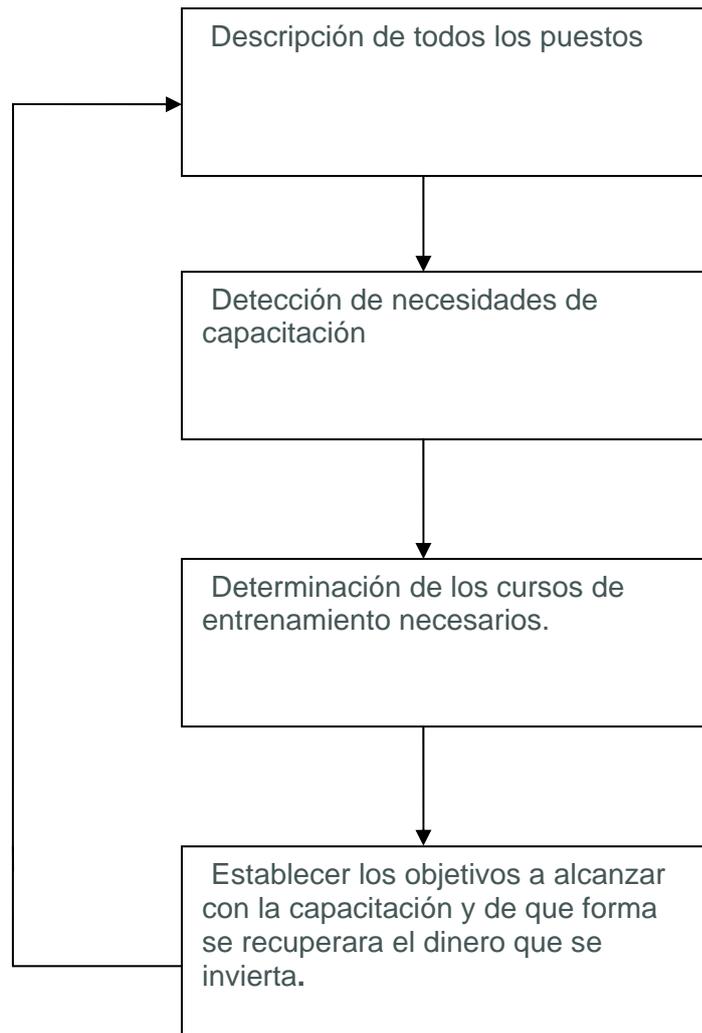
Autor: Ferdinand. F.Fournies

Ediciones McGraw-Hill/interamericana de México, S.A de C.V

Páginas 137-166



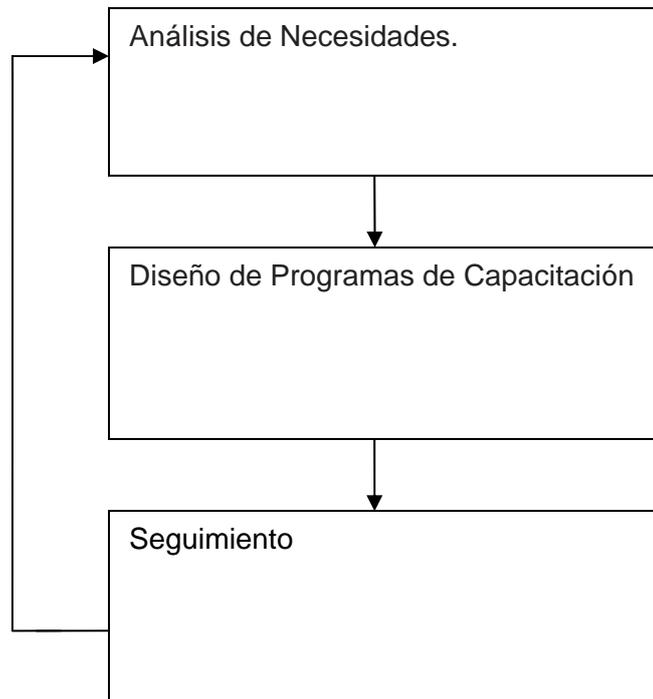
Tecnología de Gestión de Recursos Humanos
Autor: Armando Cuesta Santos
Editorial Félix Varela, 2006
Páginas 228-236



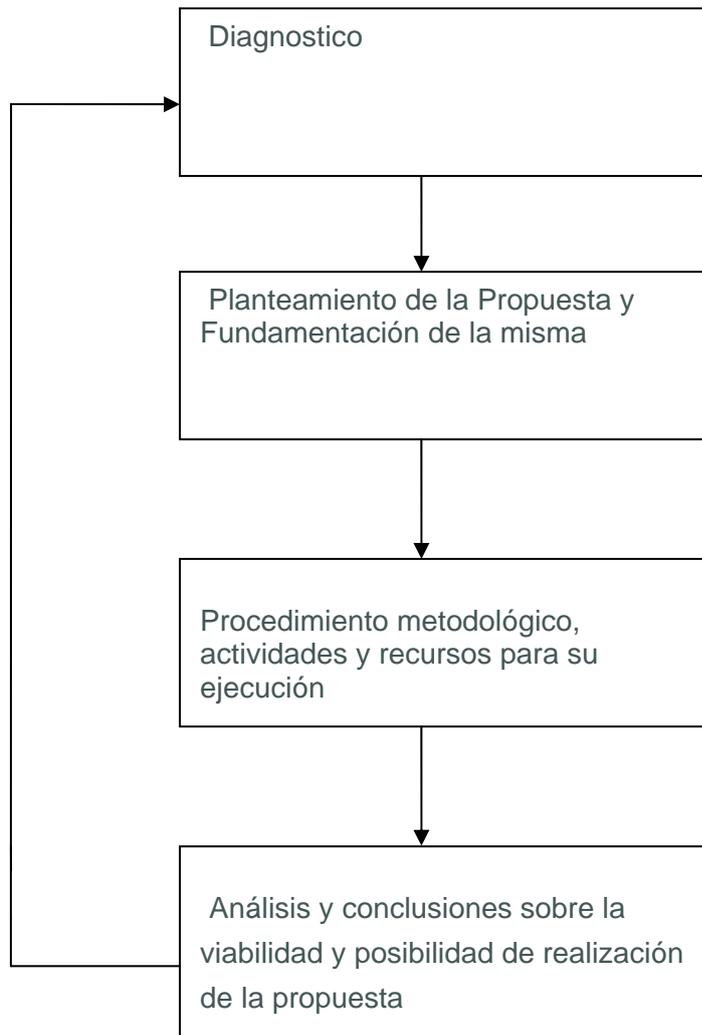
Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos.

Autor: Mario Arzola

<http://www.ideasparapymes.com/>



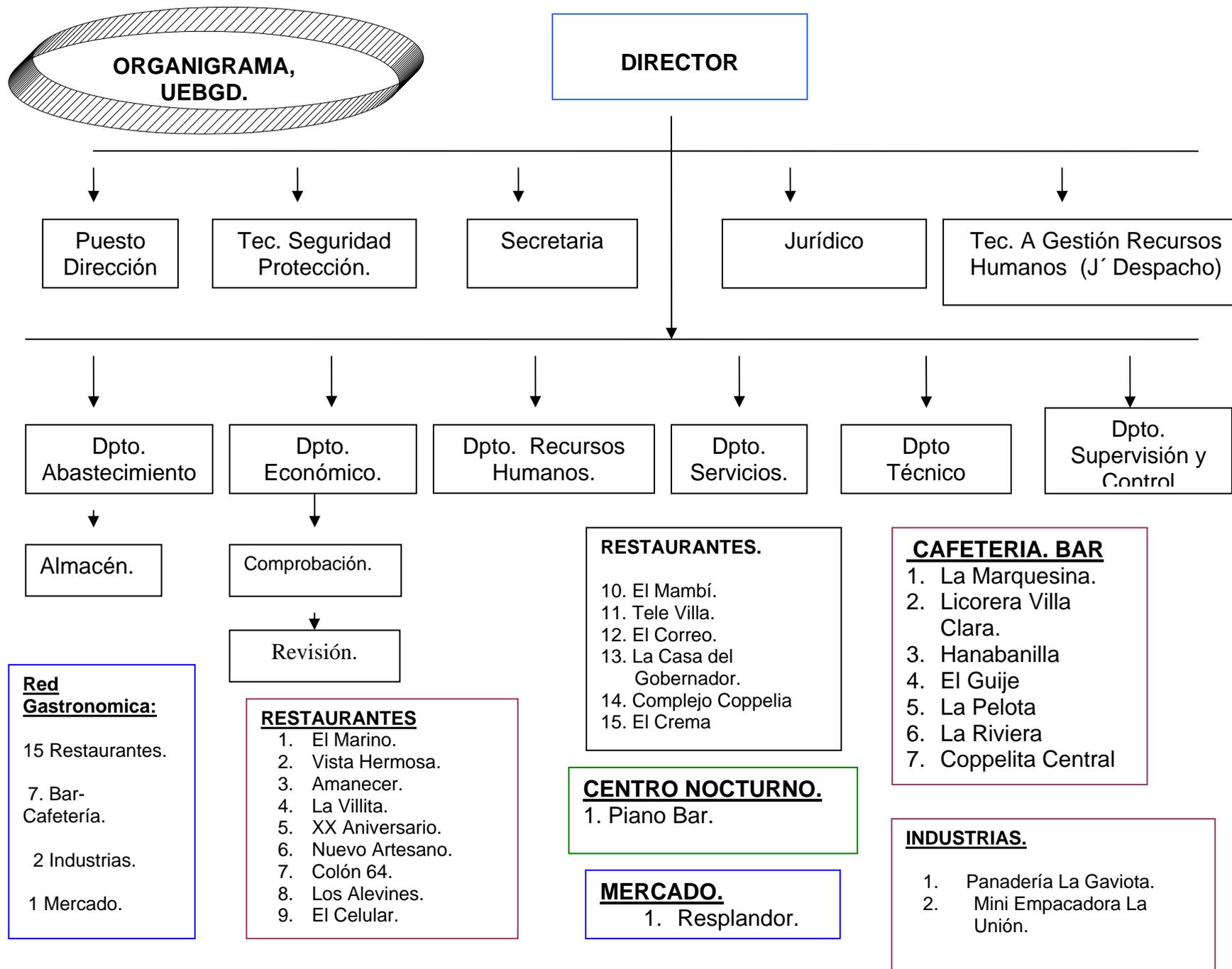
Artículo Programa de Capacitación: Guía para su diseño
Autora: Ing. Gabriela Mercado
<http://www.info@CapacitacionFacil.com.mx>



Programa de capacitación en comunicación eficaz.

Monografías.com

Anexo No.1



Anexo No 2

ENCUESTA PARA EL PROCESO DE PREPARACION Y SUPERACION DE LOS CUADROS.

Nombre y apellidos: _____

Cargo que ocupa en la entidad: _____

Años de servicio en el sector: _____

1. ¿Cuales son las principales limitaciones que usted tiene en la actividad de preparación y superación de cuadros?

1. _____

2. _____

3. _____

2. Que necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación técnico-profesional?

3. ¿Qué necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación Económica?

4. ¿Qué necesidades de capacitación usted tiene en la temática de preparación En dirección?

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Qué sugerencias usted nos daría para la mejora de la actividad en la actividad de preparación y superación de cuadros?

1. _____

2. _____

3. _____

Gracias por su colaboración pues para nosotros es muy importante su opinión.

Anexo No.6

ENCUESTA DE VALIDACION SOBRE LA PREPARACION Y SUPERACION EN LA UEBGD

Nombre y apellidos _____ Cargo: _____

Evalué en una escala de 1 a 5 donde 1 es el valor más negativo y 5 es el extremo mas favorable del planteamiento.

1. El procedimiento es aplicable a las condiciones de trabajo de la empresa.
2. El procedimiento es importante para la mejora de la preparación y superación de cuadros en la empresa.
3. El procedimiento es comprensible y fácil de extrapolar a otras entidades del país en el sector gastronómico.
4. El procedimiento facilita la mejora continua y el auto perfeccionamiento organizacional.
5. El procedimiento facilita el vínculo de la teoría con la práctica.
6. El procedimiento contribuye al enfoque en sistemas de los problemas y la armonía de objetivos.
7. El procedimiento contribuye a una mejor planificación, organización y control.

Anexo # 3 Resultados de la encuesta realizada a los cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas.

Después de haber aplicado una encuesta a los cuadros de la UEB Gastronomía en Divisas se obtuvieron los siguientes resultados:

En el aspecto # 1 los cuadros plantean que sus principales limitaciones para la superación son:

- ✓ Poco tiempo fuera de la actividad laboral.
- ✓ No existen cursos de capacitación necesarios que motiven a los cuadros

En la temática de preparación técnica profesional la mayor necesidad de preparación es:

- ✓ Capacitación en Marketing

En la temática de preparación económica la mayor necesidad de superación resulto ser:

- ✓ Contabilidad y finanzas

En la temática de preparación en dirección:

- ✓ Métodos de dirección
- ✓ Dirección por objetivos.

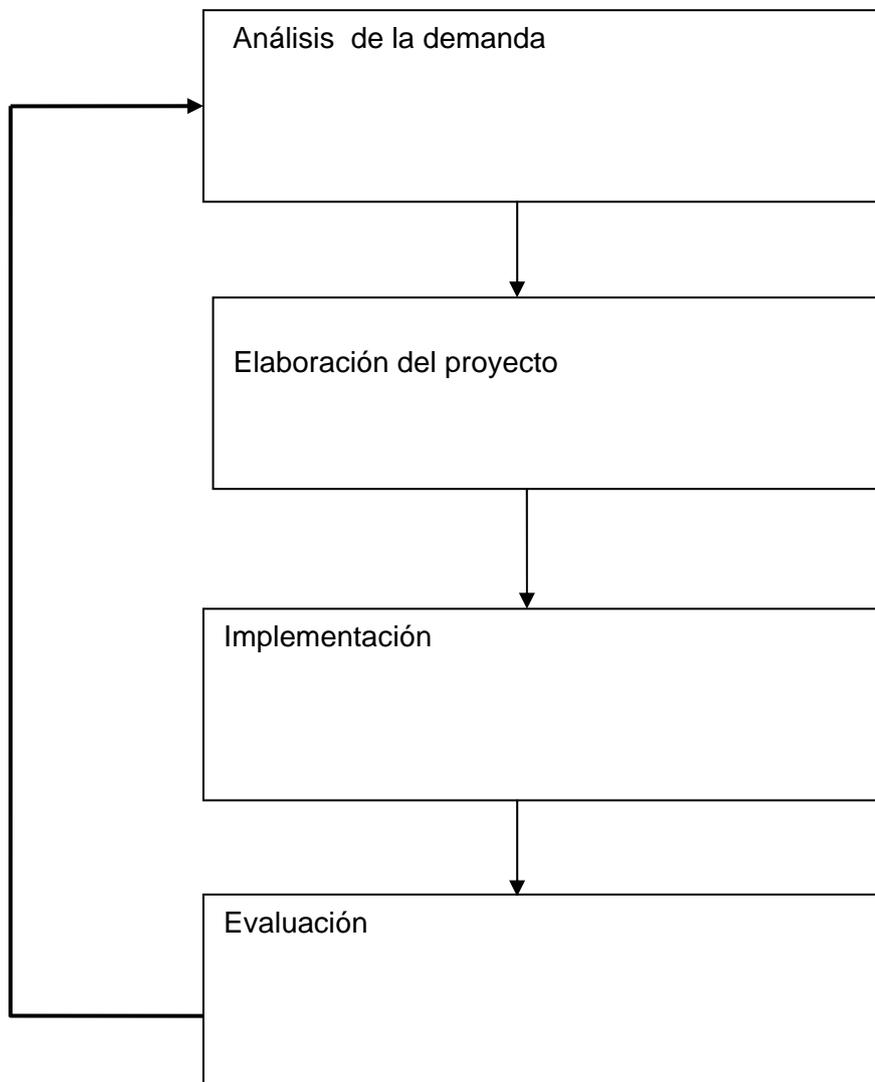
Finalmente las sugerencias dadas para la mejora de la actividad de preparación y superación de cuadros fueron:

- ✓ Mas variedad y frecuencia en los cursos de capacitación
- ✓ Realizar programas de capacitación más sistemáticamente.
- ✓ Que los cursos se correspondan con la disponibilidad de tiempo de los cuadros y dirigentes.

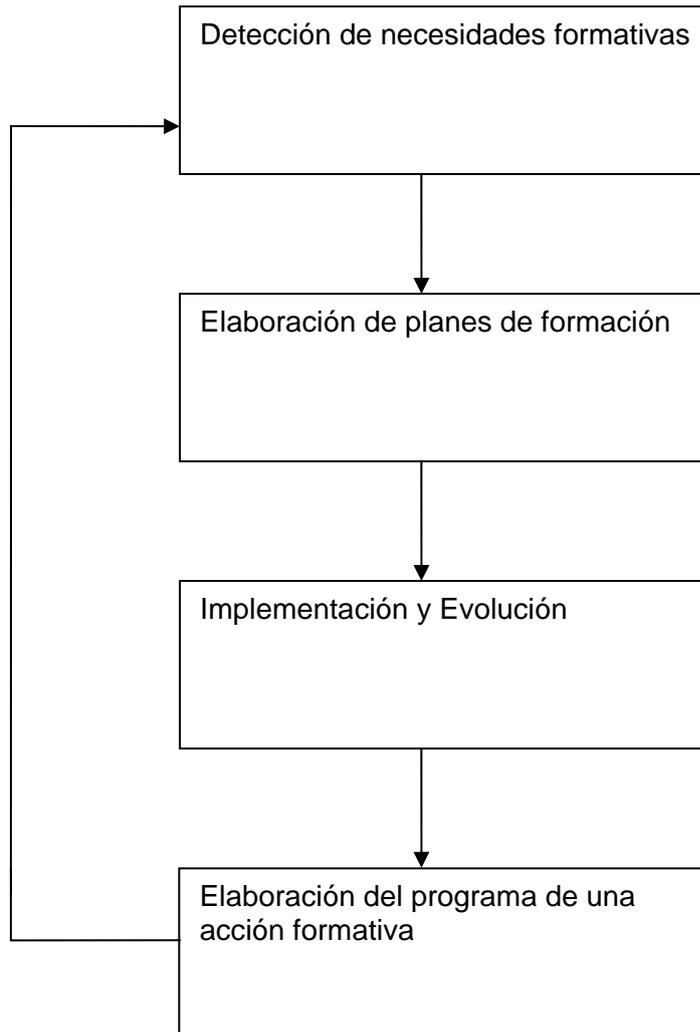
Anexo No.4

EXPERTOS	CARGOS	AÑOS DE EXPERIENCIA
No. 1	J´ Departamento Económico UEB	10
No.2	Administrador “Piano Bar”	20
No.3	Administrador “Panadería-Dulcería “La Gaviota”	17
No.4	Administrador “La Villita”	19
No.5	J´ Abastecimiento UEB	7
No.6	2do.Administrador “La Licorera”	6
No.7	Administrador “El Celular”	12
No.8	J´ Encargado de almacén UEB	24
No.9	Administrador “Coppelia Pta Alta”	6
No.10	Administrador” El Guije”	18
No.11	J´ Departamento Recursos Humanos	2
No.12	Administrador “La licorera”	19
No.13	Administrador “Comedor UEBGD”	20
No.14	Administrador “El Marino”	20
No.15	J´Departamenro fiscalización y Control	4
Promedio		

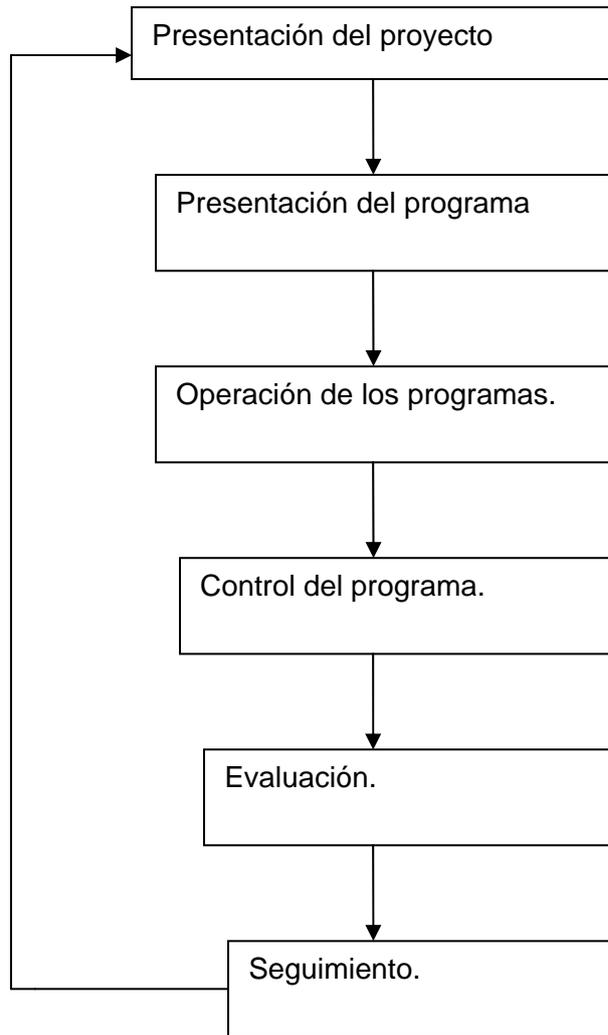
Anexo No.5
CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS POR VARIOS AUTORES



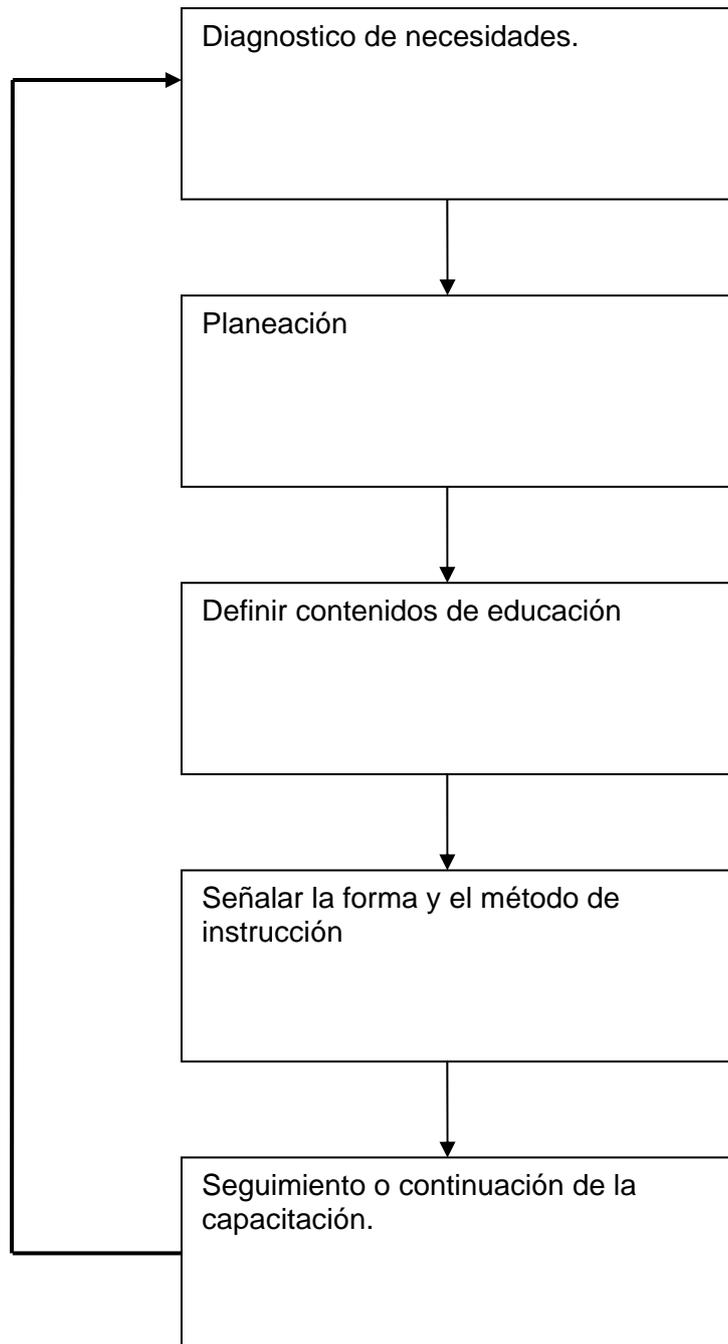
Como realizar un proyecto de capacitación
Autor: Abraham Pain
Editorial: 1989, 92 y 99 Ediciones Granica, S.A.

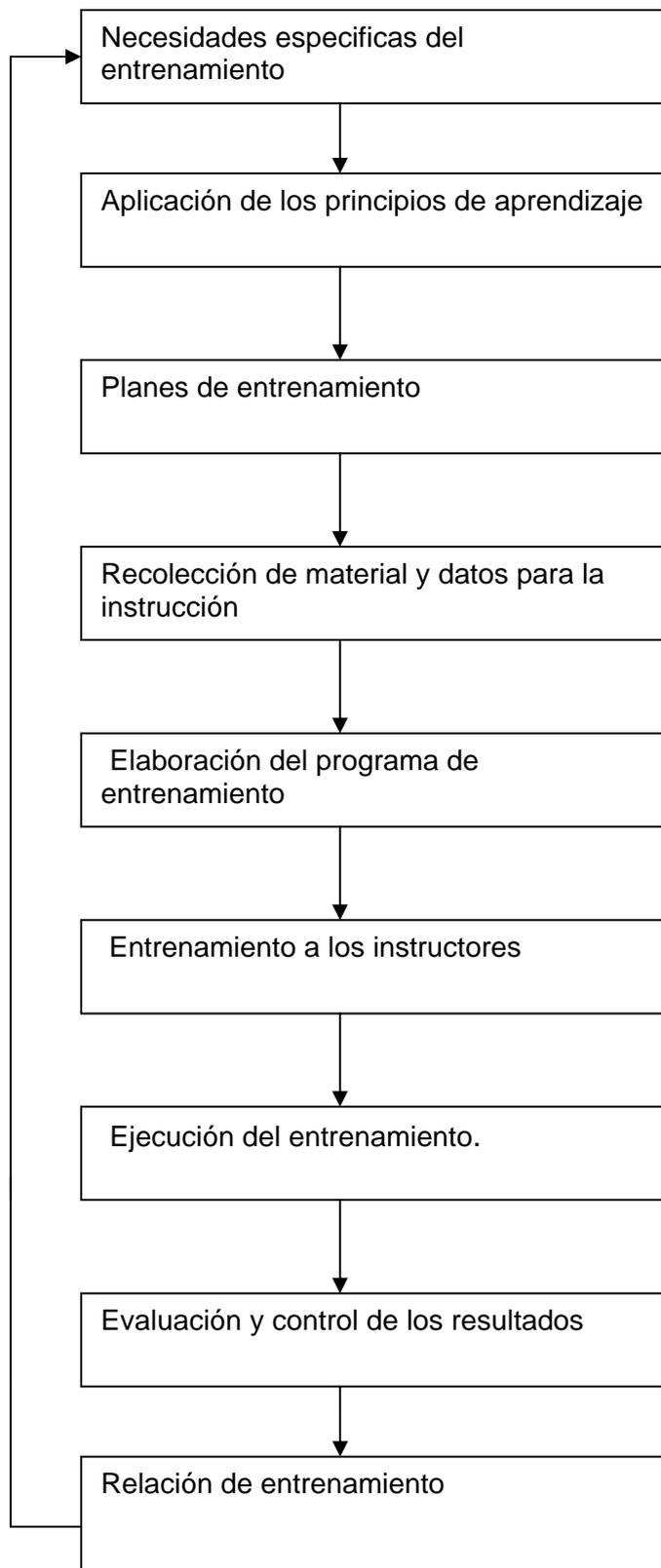


Calidad en los Servicios Educativos
Autores: Andrés Senlle y Nilda Gutiérrez, 2005
Ediciones Díaz Santos
Páginas: 239-248

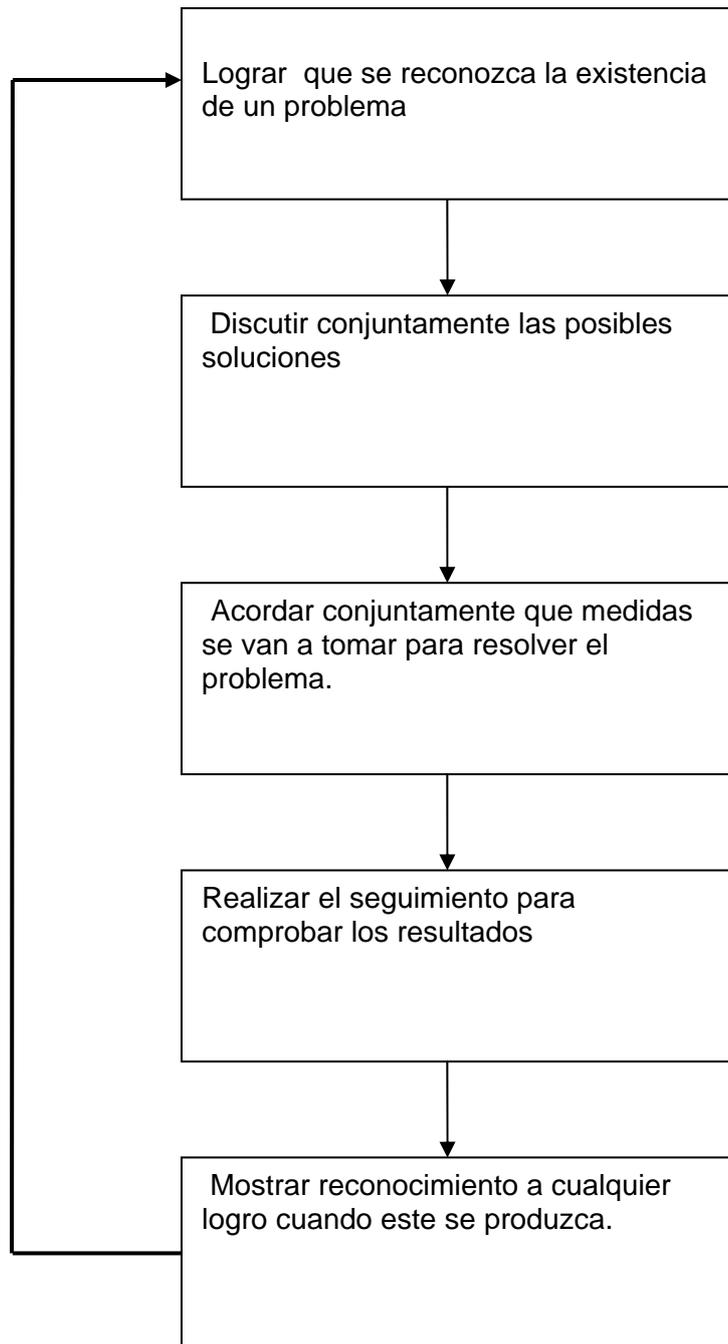


Manual de la Administración del proceso de capacitación de personal
Autor: Hugo Calderón Córdova
Editorial: 1995, Editorial Limusa, S.A. de C.V
Grupo Noriega.





Administración de Recursos Humanos
Autor: Idalberto Chiavenato
Editorial Mcgraw-hill (2007)
Páginas 462-464

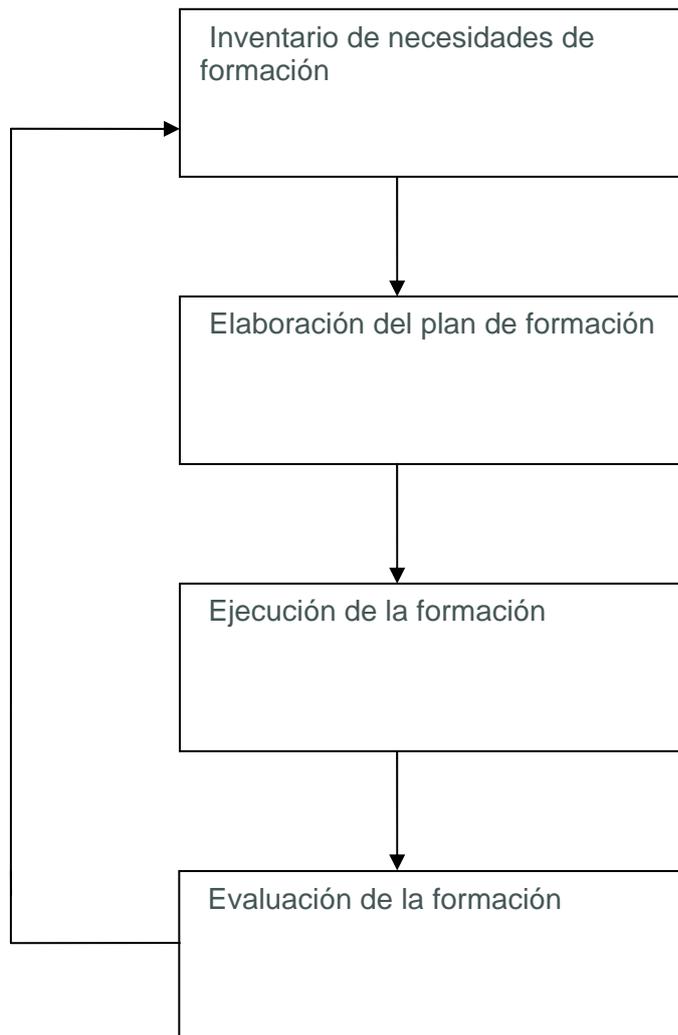


Técnicas de Dirección de Personal

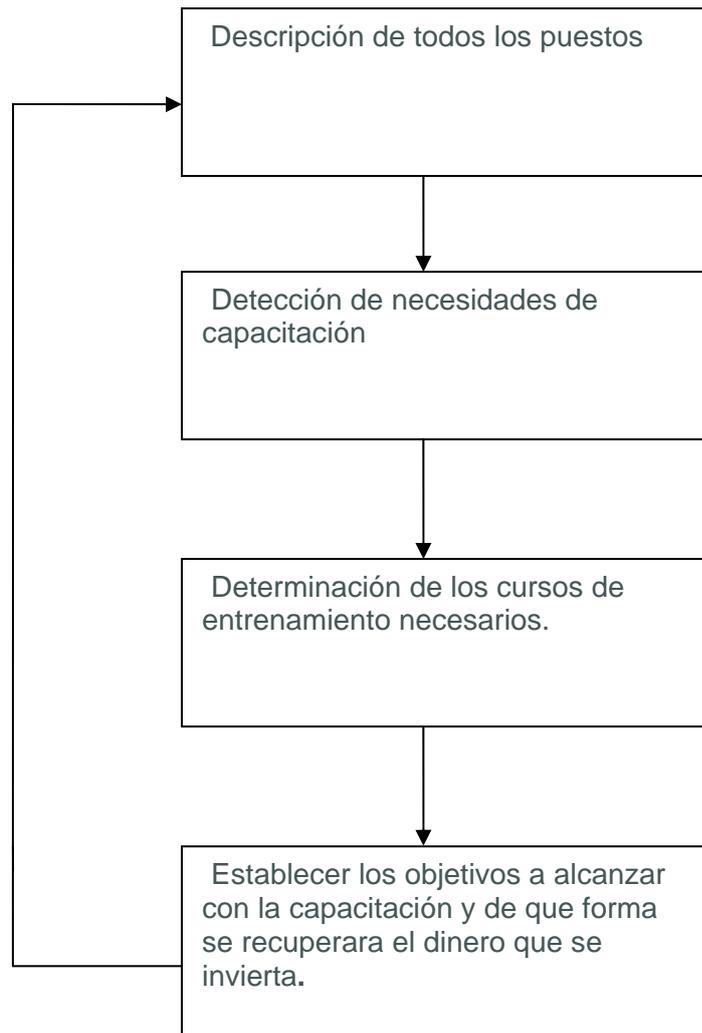
Autor: Ferdinand. F.Fournies

Ediciones McGraw-Hill/interamericana de México, S.A de C.V

Páginas 137-166



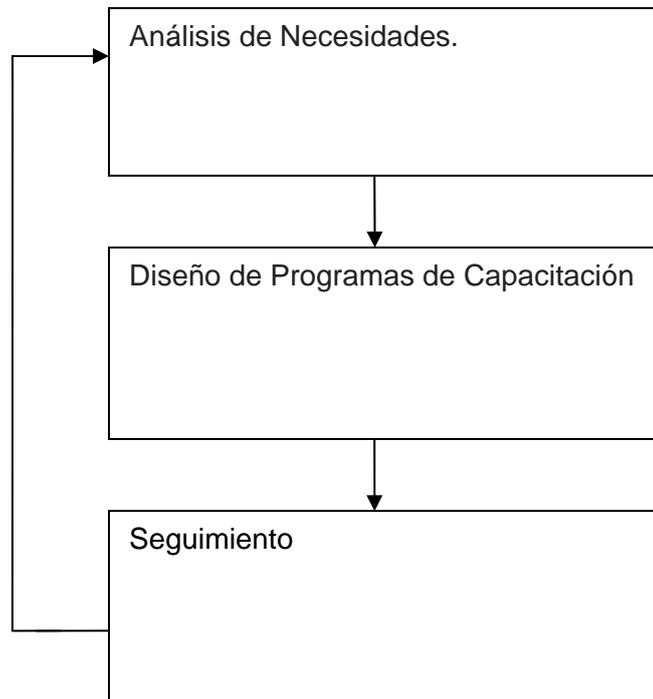
Tecnología de Gestión de Recursos Humanos
Autor: Armando Cuesta Santos
Editorial Félix Varela, 2006
Páginas 228-236



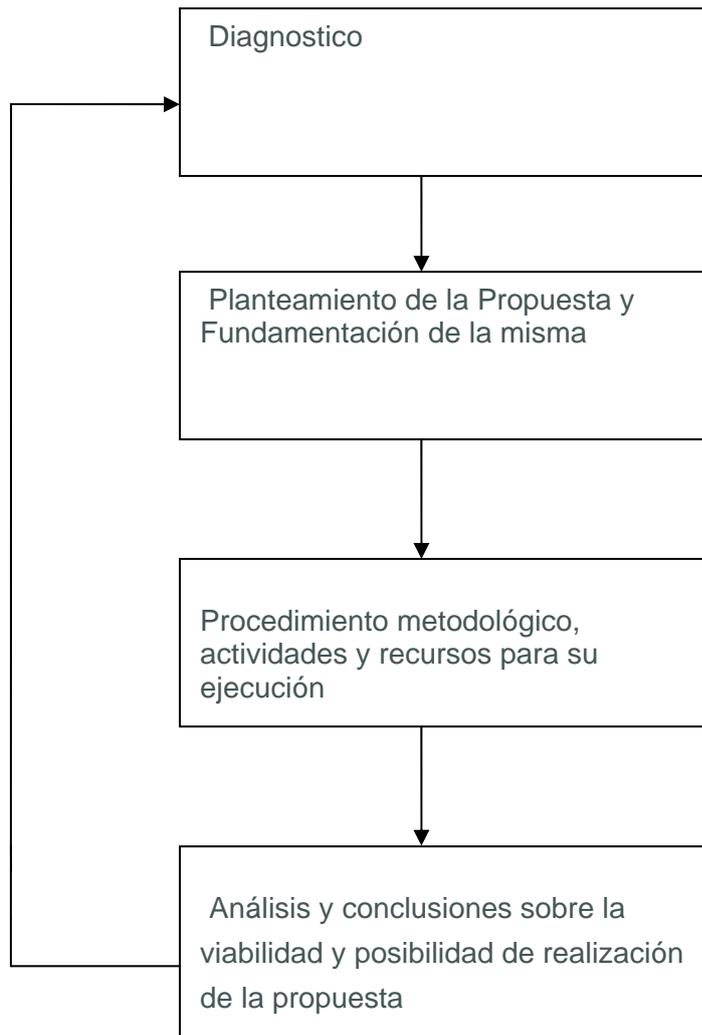
Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos.

Autor: Mario Arzola

<http://www.ideasparapymes.com/>



Artículo Programa de Capacitación: Guía para su diseño
Autora: Ing. Gabriela Mercado
<http://www.info@CapacitacionFacil.com.mx>



Programa de capacitación en comunicación eficaz.

Monografías.com