

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección

**LA MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESER-
VA DE CUADROS EN LA CASA MATRIZ DE LA CORPORACION DE LA AVIACIÓN
CUBANA, CACSA.**

Autora: Lic. María Graciela Rivero González

Tutor: Dr.C. Marusia Monagas Docasal

La Habana, Octubre 2017

Autorización de defensa

Yo Dr.C. Marusia Monagas Docasal, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada “La mejora en el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la Corporación de la Aviación Cubana, CAC.S.A”, de la maestrante Lic. María Graciela Rivero González, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente, a los 2 del mes de octubre de 2017.

Firma del tutor

Declaración de Autoría

Yo, María Graciela Rivero González, Jefa del Organó de Cuadros, perteneciente a la Corporación de la Aviación Cubana S.A., declaro que soy la autora de la tesis en opción al grado académico de máster en dirección titulada “La mejora en el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la Corporación de la Aviación Cubana, CAC.S.A.” y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente de la referida tesis.

Para que así conste, firmo la presente, a los 2 del mes de octubre de 2017.

Lic. María Graciela Rivero González

Agradecimientos

A mis padres por inculcarme el espíritu de sacrificio.

A mis hijos por ser quienes me inspiran nuevos retos y constante crecimiento profesional.

A mi esposo por su comprensión infinita.

A mi tutora Dr.C. Marusia Monagas Docasal, por su dedicación, paciencia y talento.

Al personal y profesores del CETED quienes contribuyeron a incrementar mis conocimientos.

A los amigos por su apoyo incondicional.

A los Jefes y demás compañero de trabajo de la CAC.S.A. por su colaboración y apoyo para la realización de esta investigación.

Resumen

El trabajo presentado es el resultado de una investigación sobre el el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la Corporacion de la Aviación Cubana, CAC.S.A.

Esta corporación tiene la mision de contribuir al desarrollo económico y social del país, dirigiendo, coordinando y controlando de forma eficiente la gestión integral de todas sus filiales, de forma tal, que nos permita contar con una infraestructura aeroportuaria y aeronáutica en correspondencia con el crecimiento sostenido del turismo, así como brindar servicios con la seguridad y calidad exigidas a nivel internacional.

A fin de lograr que se cumplan los objetivos propuestos, pretendemos desarrollar la investigación en tres momentos, expresados en capítulos, donde se definirá conceptualmente el tema objeto de análisis, posteriormente establecemos un diagnostico de la situación de estudio en la CAC.S.A. con el objetivo de demostrar el problema planteado, fundamentandose la propuesta que de respuesta a las preguntas científicas formuladas.

A partir de aplicar métodos teóricos y empíricos se determinaron las principales deficiencias relacionadas con el proceso de selección y preparación de la reserva.

El resultado del diagnóstico permite identificar los problemas o posibilidades de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas y alternativas de perfeccionamiento o soluciones. La solución se orientará a la elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros de la Casa Matriz de CAC.S.A.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1: La selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones	10
1.1. La efectividad y la mejora de los procesos.	10
1.2. El proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.	18
1.3. Documentos normativos de la selección y preparación de la reserva de cuadros.	28
Capítulo 2: Diagnóstico del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en CACSA.	32
2.1. Estrategia de investigación.	32
2.2. Caracterización de la organización (Casa Matriz de la Aviación Civil s.a., CAC.S.A.).	38
2.3. Principales resultados.	41
2.4. Elaboración del dictamen final.	56
Capítulo 3: Propuesta de mejora del proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CAC.S.A.	58
3.1.- Análisis Diagrama Causa efecto.	58
3.2.- Mejoras que se proponen en el proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CAC.S.A.	60
3.3.- Sistema de indicadores para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CAC.S.A.	63
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexos	75

Introducción:

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

El Lineamiento No.74 de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba y la Revolución, en lo referente al fortalecimiento del trabajo con los cuadros, refiere... “Continuar prestando especial atención a la selección y al control de los cuadros y funcionarios responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica”...

En el Informe Central del 6to. Congreso del Partido fueron abordados los errores y debilidades presentes en la política de cuadros, referidos en lo fundamental a la falta de previsión e intencionalidad en su conducción y aplicación consecuente, el escaso rigor y visión que abrieron brechas a la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros, la poca sistematicidad y voluntad política para asegurar la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a cargos principales, sobre la base del mérito y las condiciones personales, así como las deficiencias en la selección y preparación de la reserva.

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo general, las principales acciones que integran el sistema entre las que se encuentra la selección y formación de la reserva.

El proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.

Es responsabilidad de los jefes a todos los niveles prestar especial atención a los trabajadores que forman parte de la reserva de los cargos de cuadros, estimulando y reconociendo a aquellos que sean merecedores de tales acciones. Asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros.

Está identificado en la Corporación de la Aviación Cubana (CAC.S.A.) como la principal insuficiencia en el trabajo de cuadros la selección y preparación de la reserva de cuadros, lo que ha repercutido que en muchas ocasiones las propuestas de promociones se presenten con un solo candidato, esto demuestra que la selección y promoción de los cuadros no responde a una estrategia objetiva de trabajo con la reserva y carece de una política de tránsito. Se identifican empresas donde existen cargos sin reserva o son insuficientes, así como su preparación. En estos casos no se cumple lo aprobado en el Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010, que establece que como norma los segundos de esas entidades constituyen la 1ra reserva de esos cargos, por lo que requiere una valoración integral del tema.

La autora del trabajo, convencida de la importancia y necesidad de hacer más efectivo el proceso de selección y preparación de la reserva, se propuso la realización de esta investigación, cuyo objeto de estudio lo constituye la atención a la reserva de cuadros, como elemento esencial de la política de cuadros en la casa matriz de la CAC S.A.

Se prevé documentar la ficha del proceso de selección y preparación de la reserva, que establece las entradas, salidas, puntos críticos y criterios de medidas y se observa la no existencia de indicadores que ayuden a medir objetivamente la evolución del mencionado proceso, lo que puede incidir en los problemas identificados en los análisis realizados en los consejos de dirección, comisiones de cuadros, acciones de control y durante la selección para movimientos de cuadros, resaltando la mala preparación de la reserva, falta de interés de los cuadros para prestar atención adecuada a la selección y preparación de la reserva de cuadros y falta de motivación para integrarla.

A partir de la situación expuesta anteriormente, se ha definido como problema de investigación el siguiente: ¿Cómo contribuir a la efectividad en la selección y preparación de la reserva de cuadros en la Casa Matriz de CACSA?

Para dar solución al problema antes enunciado y dar respuesta a las preguntas científicas se define como objetivo general: Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros de la Casa Matriz de CACSA.

Como objetivos específicos:

- 1- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.
- 2- 2- Identificar el estado actual del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la Casa Matriz de CACSA.
- 3- Diseñar un sistema de indicadores que permita medir la evolución del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.

Para su logro se han determinado las siguientes preguntas científicas:

- ¿Qué referentes teóricos y conceptuales sustentan el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros?
- ¿Cómo evaluar el proceso de selección y preparación de los cuadros?
- ¿Cómo medir la evolución del proceso de manera tal que se contribuya a su efectividad?

La investigación tiene un carácter descriptivo ya que su fin consiste en precisar los posibles factores que limitan el funcionamiento del proceso de selección y preparación de la reserva, y concluye como una investigación propositiva ya que se elabora una propuesta de mejora, diseñando un grupo de indicadores que permitan medir la efectividad del trabajo de selección y preparación de esta reserva con vista a garantizar el relevo, como futuros cuadros.

Para la realización de esta investigación se emplearon diversos métodos que posibilitó la recolección y análisis de la información necesaria, entre las que se encuentran:

Teórico: Para el análisis de lo lógico y lo histórico, con el uso de conceptos materialistas.

Empírico:

- Análisis documental, tanto para analizar las fuentes bibliográficas sobre el tema, las regulaciones y normativas del país, la documentación de la corporación, así como los informes y estudios realizados.
- Encuestas y entrevistas a cuadros y reservas para obtener información sobre el comportamiento de este proceso y apreciaciones sobre su objetividad y resultados.
- Observación científica para conocer cómo se comporta el fenómeno en la realidad

Estadísticos:

- Utilización de cálculos.
- Análisis conceptual.
- Elaboración de gráficos.

Capítulo 1: La selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones.

El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del sistema de dirección de nuestra sociedad socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo. En el Informe Central del 6to. Congreso del Partido fueron abordados los errores y debilidades presentes en la política de cuadros, referidos en lo fundamental a la falta de previsión e intencionalidad en su conducción y aplicación consecuente, el escaso rigor y visión que abrieron brechas a la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros, la poca sistematicidad y voluntad política para asegurar la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a cargos principales, sobre la base del mérito y las condiciones personales, así como las deficiencias en la selección y preparación de la reserva.

En el presente capítulo se abordará el Marco teórico de los temas relacionados con el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros dentro de las organizaciones; cuales son las tendencias actuales y los antecedentes relacionados con la concepción de un proceso, así como los documentos normativos y otros conceptos fundamentales.

1.1. La efectividad y la mejora de los procesos.

La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo. (Covey, Stephen) la define como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Para ello se basa en la fábula de Esopo, La gallina de los

huevos de oro, comparando los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos.

(Drucker, Peter), establece a lo largo de su obra una serie de diferencias fundamentales entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad, lo cual nos permite una claridad conceptual mucho mayor:

- Eficiencia es «hacer bien las cosas», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.
- Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.
- Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «qué» cosas se hacen y con «cómo» se hacen esas cosas.

Está claro que un proceso no es efectivo porque sea eficiente. Por lo general, un proceso flexible es, al mismo tiempo, eficiente y eficaz; pero no ocurre así, necesariamente, a la inversa

La palabra proceso proviene del latín procesos “acción de ir hacia delante, progreso”, y según una de las definiciones del Diccionario de la Real Academia Española (1984) significa “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Resulta aceptada la definición que, sobre el concepto del término “proceso”, propone (Zariatiegui, 1999), cuando señala que debe entenderse como: “Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera) —, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.

(Hammer, 1994) se pronuncia por entender el término como: “Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

En la NC-ISO 9000:2001 se declara como: “Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

(Amozarrain, 1996) plantea que, para referirse a un proceso como tal, es preciso que se manifiesten las siguientes características o condiciones:

- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ", no al "CÓMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe sugerir los conceptos y actividades incluidos en él.

Como se aprecia diferentes autores han abordado el concepto de proceso desde diferentes puntos de vista, en correspondencia con su campo de conocimiento; sin embargo, puede observarse que todos coinciden, de manera general, en que un proceso constituye un conjunto de pasos interrelacionados que transforma las entradas en salida.

La Ficha de proceso es, en opinión de (Ulacia, 2007) el soporte donde se concentra la información necesaria para su socialización.

La Ficha del Proceso brinda una descripción general de las actividades incluidas en el mismo y comprende tres elementos básicos: las características del proceso, que incluye su título, sus límites, sus actores, sus recursos, sus relaciones con otros procesos, etc.; la dinámica del proceso, que expresa la interrelación con sus objetivos e indicadores y, por último, la representación del proceso, expresada en su diagrama de flujo.

No está determinado un modelo que estandarice la elaboración de las fichas de proceso, por lo que esto queda a consideración de cada institución, aunque resulta oportuno que, en cualquier caso, cuente con un conjunto de elementos considerados mínimos indispensables y que, según (Beltran, 2002), son los siguientes:

- Misión u objeto, que refleja el propósito del proceso. Debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario, que expresa la función a la que se le asigna la responsabilidad de la obtención de los resultados. Debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- Alcance, que establece la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades.
- Indicadores, que resultan los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de la orientación del proceso hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- Inspecciones, que reflejan las supervisiones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso, con fines de control y evaluación del mismo.
- Documentos y/o registros, que permiten referenciar, en la ficha de proceso, aquellos documentos o registros vinculados al proceso.

El concepto de selección tiene su origen en el vocablo latino selectio. Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas. Aquello que se selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige.

La noción de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa ya que el proceso de selección de una persona, puede estar basada en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso. En el caso de estos últimos, suelen estar presentes ya que el ser humano siempre realiza decisiones de modo subjetivo a pesar de que pesen en el proceso de selección determinados requisitos más o menos generales.

El objetivo primordial a la hora de seleccionar el personal de una empresa es que el mismo sea lo más idóneo posible en lo que se le encargará hacer para de esta manera maximizar el rendimiento de la empresa.

Estos principios para la selección son los mismos que se deben tener en cuenta a la hora de seleccionar las reservas para ocupar cargos de dirección, según las habilidades y conocimientos que posean serán seleccionados, los que pasarán a formar parte de la reserva para ocupar en un futuro estos cargos.

Analizar lo que hacen los directivos y lo que identifican los especialistas, proporciona informaciones relevantes para determinar las habilidades que requiere una dirección efectiva. Pero, resulta insuficiente, incompleto y riesgoso, pues entre la información primaria captada por estas fuentes y el resultado final, se encuentra el criterio subjetivo del analista, que según su formación y experiencia personal, puede darle determinada orientación a la interpretación de esta.

Conocimiento es entendimiento, inteligencia, razón natural. Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (<http://definicion.de/conocimiento/#ixzz32SQVK5d0>)

El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después llega al entendimiento y concluye finalmente en la razón. Se dice que el conocimiento es una relación

entre un sujeto y un objeto. El proceso del conocimiento involucra cuatro elementos: sujeto, objeto, operación y representación interna.

El conocimiento suele entenderse como: (Wikipedia, la enciclopedia libre)

1. Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.
2. Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.
3. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.
4. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

No existe una única definición de "Conocimiento". Sin embargo existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento, un problema histórico de la reflexión filosófica y de la ciencia. La rama de la filosofía que estudia el conocimiento es la epistemología o teoría del conocimiento. La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata por lo tanto del estudio de la función del entendimiento por la propia de la persona.

Los seleccionados para la reserva recibirán una preparación que los dotarán de mayores habilidades y conocimientos que le permitan asumir la condición de cuadro en el cargo para el que se le prepare.

La preparación tiene su antecedente etimológico en *praeparatio*, una palabra latina. El concepto se emplea para nombrar al proceso y al resultado de preparar (elaborar una cosa, disponer de algo para cumplir con un fin).

Una preparación puede no ser un objeto o elemento específico, sino un proceso de trabajo que tiene como objetivo, justamente, preparar a la persona a enfrentar una situación determinada en la cual se necesitan ciertas actitudes o habilidades.

La preparación puede tener diferentes usos, aunque en términos generales su significado es siempre similar. Una preparación, ya sea un elemento o una actividad, siempre implica la puesta en marcha de un proceso de elaboración de algo o de un evento que requiere cierta planificación y organización con el fin de obtener los resultados que se esperan.

Se debe conocer lo que significan los conceptos expuestos, pues brindan claridad sobre el proceso de selección y preparación así como las habilidades que deben poseer los elegidos.

Mejorar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz, tratando de lograr resultados superiores a los que tenía anteriormente. Este propósito se logra partiendo de un alto conocimiento del mismo, de forma tal que permita detectar los problemas y encontrar la solución más adecuada.

Según (Ulacia, 2007), un proceso se puede considerar eficaz cuando sus resultados logran satisfacer, al menos, un objetivo de la empresa y, además, responder de manera positiva a las necesidades de los grupos de interés a los que vayan destinados Su eficiencia la enmarca cuando los resultados del proceso se obtienen en el menor tiempo posible y con una mínima utilización de recursos.

El punto final de todo proceso son sus salidas o resultados y, por tanto, las mejoras que se le apliquen deben estar encaminadas a lograr un buen desempeño del mismo, que no es más que alcanzar las salidas deseadas, las cuales han sido programadas para satisfacer los intereses de la propia organización.

(Ishikawa, 1998) difundió por todo el mundo su modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, y las alternativas de perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El ciclo de (Deming) o PDCA constituye otra técnica importante para abordar la mejora de los procesos mediante una serie de pasos, que permiten llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo PDCA (Plan –Do – Check – Act) que considera cuatro grandes pasos:

- 1.P. Planificar. La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las sub-etapas siguientes.
 - Identificación y análisis de la situación.
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
 - Identificación, selección y programación de las acciones.
- 2.D. Hacer. En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas durante el cumplimiento de la etapa anterior.
- 3.C. Verificar. En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas, para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- 4.A. Actuar. En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización)

Para abordar la mejora de un proceso se precisa de la aplicación de herramientas que se relacionen con la resolución de problemas siendo válidas para esta fase, y en dependencia del contenido de los temas a evaluar, la utilización de las siguientes:

- Técnicas de trabajo en grupo.
- Técnicas de solución de problemas.
- Reducción de etapas y tiempos.

- Simplificación.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Búsqueda de información.

Todo lo antes referido permite afirmar que la selección y preparación de la reserva de cuadros es un proceso, este tiene un recorrido que incluye varias etapas sucesivas, con una secuencia ordenada y lógica de actividades. Inicia cuando considerando un grupo de criterios, que están dado por el perfil de competencias de determinado al cargo de cuadros, se selecciona a una persona, que deberá alcanzar como meta ser promovido a ese cargo y haciendo una caracterización y profesiograma de la misma se determina si cumple todos los requisitos y que le falta en cuanto a necesidades de capacitación y preparación integral para ello.

1.2. El proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros

La gestión de la selección y preparación de la reserva de cuadros en el de cursar del tiempo ha sido abordada por varios autores; referimos algunos de los criterios emitidos sobre el tema, tanto en Cuba como en el ámbito internacional, en todos los casos opinan sobre los aspectos que deben ser tenidos en cuenta y que aunque coinciden en lo fundamental, hacen su aporte, a fin de perfeccionar esta gestión y lograr una reserva de cuadros más objetiva y con mejor preparación.

(Martí, 1892) a la necesaria anticipación que se ha de tener en toda actividad de dirección, específicamente en la tarea de unir a los viejos guerreros de la guerra del '68 con los pinos nuevos que ingresaban en el '95, expresó: "Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparado".

La manera previsor de hacer política de Martí, por más avanzada e integral, en aquella primera etapa de nuestra gesta emancipadora, ya se ocupaba de la necesaria preparación y fogueo de "los pinos nuevos".

(Partido Comunista de Cuba, 1975 y 1980) En el Primer y Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba, se proyectan acciones donde se define la Política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de Cuadros.

En 1984 se hace conocer el Decreto Ley Número 82, definiendo jurídicamente este proceso, concibiendo como uno de sus subsistemas la preparación y capacitación de los cuadros y sus reservas.

Estas precisiones constituyen base conceptual y técnica para comenzar a responder a las exigencias cada vez más complejas de la construcción de la sociedad Socialista en Cuba, en este periodo también se emite el Decreto Ley 125 de 1984 sobre el trabajo con los cuadros del Estado, donde se precisan los subsistemas y aspectos que regulan su ejecución.

Esta etapa se caracteriza por la emisión de documentos rectores del marco regulatorio y metodológico, relativos al sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.

(Machado, 1990) muestra la actividad de cuadros como un comportamiento esencial del sistema de dirección en el socialismo específicamente en Cuba, refiere elementos que muestran la evolución histórica del proceso de selección y preparación de las reservas de cuadros.

(Machado, 1990) define el problema de los cuadros como un fenómeno que demanda una explicación integral, cuyo análisis asume una naturaleza sociológica. La eficiencia del potencial de cuadros de la sociedad no solo depende de las virtudes, de la voluntad y el carácter de los individuos que lo forman. Al mismo tiempo, se necesitan las cualidades del intelecto; en especial, su capacidad de abstracción y generalización, de aquí que la creación de las reservas de cuadros es una necesidad objetiva estratégica para el desarrollo, producto de la influencia cada vez mayor de la revolución científico-técnica en los procesos socio-económicos y que a los cuadros en algún momento es necesario moverlos o liberarlos.

(Machado, 1990) “Hace unos años en ciertos medios de la esfera de la producción material llegó a hacerse popular una frase que pretendía resumir, de manera un tanto irónica, la situación existente en el sector en cuanto al trabajo de cuadros: ‘<< Los cuadros son como la materia, ni se crean ni se destruyen, solamente se trasladan>>”

Era una exageración, es cierto, como casi todas las agudezas, aunque contenía elementos objetivos, pero de un valor desigual. Así por ejemplo, la proposición según la cual << los cuadros no se destruyen>> era, a menudo, desmentida por la realidad. El exceso de trabajo y las tensiones derivadas de este, la poca atención al régimen de vida y la subestimación, casi absoluta, a los problemas de salud personal, así como otros factores provocan, con frecuencia, la salida de no pocos dirigentes de sus cargos de dirección, todavía en plena juventud. En este sentido, podemos considerar que los cuadros sometidos a condiciones muy hostiles y sin adecuados programas de atención, si pueden llegar a perder sus facultades prematuramente.

Más cercana a la verdad era la otra proposición: << los cuadros no se crean>>. En realidad debía interpretarse en el sentido de que los cuadros no se crean con la rapidez y calidad que demandan las circunstancias. No obstante, también era posible comprobar la existencia de compañeros capaces, que poseían, en lo fundamental, las condiciones políticas y culturales, para el desempeño de sus funciones. Es decir, en alguna medida, se habían creado cuadros.

No obstante, un rasgo fundamental de la situación respecto a cuadros era, y es la escasez relativa de personal de dirección con preparación adecuada, la cual llega, en algunos sectores, a ser muy aguda. En realidad, este fenómeno es general en la sociedad contemporánea, los especialistas coinciden en reconocer la escasez de cuadros de dirección.

(Machado, 1990) expone en su libro acerca de la estructura interna de la reserva de cuadros y refiere que en una empresa u organismo no debe establecerse como un con-

junto homogéneo de personas, que las necesidades operativas del trabajo de cuadros obligan a establecer, lo que él denomina “estructura interna de la reserva de cuadros”, determinando al menos, dos o tres niveles diferentes dentro de la reserva. Esto significa que es indispensable distinguir dos o tres zonas de trabajo con claras delimitaciones entre ellos.

De acuerdo a lo que refiere (Machado, 1990), las reservas de cuadros, de lo que sería el tercer nivel, constituye el más amplio de los campos de acción para el trabajo de cuadros, en él se encuentran todos los miembros de la fuerza de trabajo que deben poseer un nivel superior o medio, desde este análisis que el mismo realiza, ya tiene en cuenta los elementos de preparación que debe poseer el individuo, pues por su nivel de calificación llenan un requisito muy relevante para cumplir tareas de dirección.

En el segundo nivel van a estar aquellos que a partir del tercer nivel van a convertirse en objeto de una mayor atención por parte de la dirección, son ya el resultado de una acción selectiva, los criterios de selección se apoyan en la edad, el nivel de calificación y el grado de desarrollo político.

Al primer nivel solo pertenecen aquellos que hayan realizado un conjunto de actividades programadas con el objetivo de asumir una función de dirección a corto plazo, los del segundo nivel que se hayan distinguido.

(Machado, 1990) “En Cuba la fuerza de trabajo ha alcanzado por su calificación un alto desarrollo, por lo que existen condiciones en determinados sectores, para que se inicie el trabajo de estructuración de las reservas de cuadros y poner en práctica los programas de desarrollo”.

(Partido Comunista de Cuba, 1990) En el Cuarto Congreso del Partido Comunista de Cuba, se analizan las deficiencias que presenta el trabajo para desarrollar la política de cuadros y su reserva, estableciendo principios que deberán ser tenidos en cuenta para lograr mejor resultado, destacándose el proceso de promoción de cuadros, para lo

cual es de vital importancia la atención a la selección y preparación de la reserva de cuadros.

(Castro, Llamamiento al IV Congreso del PCC, 1990) "...En los casos de promoción, deben proponerse, como norma, dos candidatos, con el objetivo de tener opciones que permitan garantizar el principio de selección, a partir de que éstos cumplan en similares condiciones, la capacidad y los requisitos generales y los específicos para el cargo. Cuando no existan posibilidades objetivas y se presente variante única, deben exponerse las causas y analizar críticamente las limitaciones e insuficiencias que se manifiestan en el desarrollo de la política de cuadros en el órgano, organismo o entidad correspondiente..."

(Castro, Llamamiento al IV Congreso del PCC, 1990) "... Una premisa esencial de la cual partimos es la necesidad de que en cada nivel de dirección se garanticen, al mismo tiempo la continuidad y la renovación, sobre la base exclusiva del mérito y la capacidad. Esto propiciará, siempre que sea posible, la actuación simultánea de las tres generaciones que hoy protagonizan la Revolución: la generación histórica con la autoridad emanada de su sacrificio y madurez, la generación intermedia, con el aval del papel desempeñado en la consolidación, y el desarrollo del socialismo, y la generación joven, con su vitalidad, ímpetu, desarrollo intelectual y aliento renovador, que asegura hoy el presente y el mañana de la Revolución. Todas caracterizadas por su lealtad a la patria, al socialismo y al internacionalismo..."

(Castro, Llamamiento al IV Congreso del PCC, 1990) "...No se trata sólo de un acto de justicia ni de buscar la estructuras de edades que propicie el cambio natural de nuestros cuadros, se trata, por encima de todo, de toda la profunda necesidad de que la ética, el espíritu, y la experiencia de la revolución encuentren continuidad y desarrollo..."

(Mintzberg, Formación de Directivos, no de Master en Administración de Negocios, 1991) "...he acabado creyendo que la formación para la dirección deberá estar dirigida a personas que posean una experiencia organizativa considerable junto con una capa-

cidad de líder, así como la inteligencia necesaria...Tenemos cosas buenas que enseñar en el campo de la dirección, enseñémoslas a las personas que puedan utilizarlas...". Más adelante, expresaba: "...en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de habilidades: interpersonales, para recoger información; para tomar decisiones bajo condiciones de ambigüedad..."

La necesidad del perfeccionamiento constante de la Política de Cuadros hace que en el año 1997 se emita la primera versión que fue modificada y derogada en 1999 del Decreto Ley 196.

(Castro R. , 1999) "...como elemento clave fue identificado la necesidad de mejorar la selección, superación y evaluación de quienes ocupan cargos o integran la reserva, tanto en el partido como en las organizaciones de masas, la UJC, el Estado, el gobierno y las direcciones administrativas, pues el mayor o menor avance de las transformaciones iniciadas dependerán, básicamente, de la labor de esos dirigentes..."

A partir de la primera década del 2000, se emiten regulaciones vinculadas al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, manteniendo su perfeccionamiento, a ello se une la emisión de cartas e indicaciones relacionadas con este proceso, considerándolo como un tercer momento.

(Hernandez, 2007) "Todo aquel que dirige debe poseer como cualidad excepcional la capacidad para enseñar y al mismo tiempo aprender; elemento este que impone la efectiva definición de objetivos, materializados en programas especializados que favorezcan el aprendizaje, en aras de convertir esta capacidad en una habilidad inherente al dirigente y/o directivo. Objetivamente se trata de aquellos conocimientos, capacidad y habilidades que deben poseer y desarrollar los mismos, como premisa esencial para su profesionalidad"

Lo evaluado y definido por los autores antes enunciados, evidencia que las personas deben poseer determinadas características que se tendrían en cuenta en el proceso de

selección desde un primer momento para decidir si pueden pasar a formar parte de la reserva de cuadro y recibir preparación para perfeccionar o alcanzar habilidades para ejercer la dirección.

La formación debe provenir de la alta dirección, ya que se supone que quien mejor conoce la función directiva es quien la ejerce. El programa debe tener un carácter formal, sin descuidar que existe modo de adecuar la formación a las personas, según sus características individuales. Debe abrir oportunidades para tener una experiencia variada, ya que ésta, es el medio más efectivo para orientar al futuro dirigente en la comprensión de la interrelación que existe entre los departamentos de una organización, reserva de directivos, teniendo disponibilidad de personas que puedan llegar a ser directivos.

Un programa para formar directivos debe permitir a la organización su supervivencia a largo plazo, mediante el reemplazo adecuado y oportuno de los cuadros y el establecimiento de un programa de carrera, que permita, dentro de una sana competencia, que los miembros de la institución aspiren legítimamente, a desempeñar cargos de administración de línea, de nivel medio, o de alto nivel.

En Cuba el trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del sistema de dirección de nuestra sociedad socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia del sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo. Relacionado a la Política de Cuadros se pueden precisar diferentes momentos.

Muchos han sido los avatares a los que se ha sometido Cuba a través de todos los tiempos, pero siempre en cada momento, los dirigentes de la Revolución, en una u otra época, han prestado atención a la preparación de sus relevos, con la finalidad de garantizar la continuidad de la obra.

(Partido Comunista Cuba, 2011) En el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba y (Partido Comunista de Cuba, 2012) la Conferencia Nacional del Partido, proyectan

la actualización de la política de cuadros y puntualizan la responsabilidad y el papel que le corresponde jugar al Partido en la aplicación de la política de cuadros, ratificándose la necesidad de alcanzar resultados superiores en la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a responsabilidades de dirección, partiendo de sus cualidades personales, preparación, experiencia y resultados alcanzados...

Lo anterior evidencia que aunque se ha continuado una línea en la política trazada, ha sido necesario desarrollar adecuaciones, las que se corresponden con las exigencias y condiciones del momento, que buscan de manera evolutiva el perfeccionamiento en el trabajo de selección y preparación de la reserva.

Es importante destacar que en el contexto del socialismo los directivos pasan a tener un encargo social más integral, y surge la denominación de cuadro y reserva. En tal sentido, la legislación que recoge el trabajo de los cuadros y las reservas es el Decreto Ley 196 en su versión actualizada de 1999 y este recoge la definición de cuadros y reserva de cuadros.

Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno (Capítulo I, Artículo 2, Decreto Ley 196 de 1999).

(Consejo de Estado del Partido Comunista de Cuba, 2010) El Acuerdo del 22 de julio Estado, define al cuadro como el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puesto a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades políticas-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funcio-

nes que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y sistema empresarial. Ésta definición modifica el artículo 2 del Decreto Ley No. 196/99.

Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo (Artículo 12, del Decreto Ley 196/99).

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

(Guevara, 1962), define también este concepto ...“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, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina. El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección”...

La reserva de cuadros es un sistema abierto que requiere renovación y se constituirá de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de otras ramas o actividades, debiéndose establecer, previamente, las coordinaciones entre los jefes de las entidades al nivel que corresponda. (Capítulo II, Artículo 25, Decreto Ley 196 de 1999).

La reserva de cuadros, (Consejo de Estado del Partido Comunista de Cuba, 2010) Acuerdo del 22 de Julio...“es el conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad”.

Se define como el conjunto de miembros de una entidad que han sido escogidos para en un futuro o coyuntura determinada reemplazar a los cuadros asignados a un puesto. Se escogen entre los cuadros y trabajadores de otras categorías ocupacionales que mayores aptitudes demuestren para un puesto de dirección y deben ser preparados para incrementar o pulir sus competencias en el cargo, se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad. Es posible que algunos de ellos se nominalicen como reserva de varios cargos diferentes o para uno en particular y constituyen la cantera fundamental de los cuadros de la entidad si bien no la única.

Se establecen los siguientes principios de la reserva de cuadros (Consejo de Estado del Partido Comunista de Cuba, 2010) Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de Julio:

- Los jefes responden por la selección y aprobación de la reserva de los cargos de cuadros que conforman su Nomenclatura, previo análisis con las respectivas Comisiones de Cuadros.
- Los cuadros que se designan para desempeñar los cargos de segundos de los jefes, deben cumplir los requisitos para constituir la primera reserva de ellos.

- Para la selección y aprobación de la reserva se cumplen en general los mismos requerimientos y procedimientos que para los titulares.
- Los jefes a todos los niveles responden por el Plan de Preparación y Superación de la Reserva.
- Para la designación como reserva de un cargo de cuadro se debe tener en cuenta la posibilidad de promoción, sin que ello constituya un compromiso de la dirección de la entidad.

1.3. Documentos normativos de la selección y preparación de la reserva de cuadros.

Las disposiciones emitidas, establecen las normas básicas para la aplicación y control de la política de cuadros, en el ámbito de los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno.

El (Partido Comunista de Cuba, 1999) Decreto Ley No. 196, dispone entre otros aspectos, que el trabajo de los cuadros es responsabilidad directa de los jefes en cada nivel de dirección; en cada organismo debe quedar claramente definida la nomenclatura de cargos, y las comisiones de cuadros se constituyen como órgano asesor. Se señalan los deberes y derechos de los cuadros.

Tal y como establece este Decreto Ley, la selección y formación de la reserva (art. 24-26), tiene como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección.

De acuerdo a su preparación y entrenamiento, la reserva de cuadro adopta los siguientes estadios, lista para promover, lista para promover a corto plazo, lista para promover a mediano plazo y lista para promover a largo plazo.

El (Partido Comunista de Cuba, 1999) Decreto Ley No. 197 establece, las disposiciones generales que rigen las relaciones jurídico-laborales de los designados para ocupar cargos dirigentes y funcionarios. Establece los requisitos o condiciones generales mínimos para ocupar y permanecer en los cargos (art. 7), similares a los dispuestos en el Decreto Ley No. 196/99.

El (Partido Comunista de Cuba, 2010) Acuerdo del Consejo de Estado, aprobó con carácter provisional, las disposiciones que forman parte del mismo, hasta tanto se dicte la norma jurídica de rango superior sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros, sus Reservas y su Reglamento. La mayoría de sus preceptos se adicionan o perfeccionan las disposiciones del Decreto Ley No. 196/99 y en algunos casos las modifican.

El precepto 23 del (Consejo de Estado Partido Comunista de Cuba) Código de Ética de los Cuadros plantea, fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad. Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustitutos y en la selección, promoción y atención de los colaboradores más directos; a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.

El (Partido Comunista de Cuba, 1999) Decreto Ley 196 en uno de sus artículos refiere que para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema, entre las que se encuentra la selección y formación de la reserva. El Acuerdo del Consejo de Estado de 2010 habla entonces de procesos. Sin embargo, aunque establecen las normas básicas para la aplicación y control de la política de cuadros, no definen de todas las acciones o procesos que integran el sistema, el procedimiento para su aplicación. En ninguno de los casos se establecen indicadores para evaluar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.

Existen otras disposiciones emitidas por el MTSS que están vinculadas directamente a la política de trabajo con los cuadros y sus reservas, entre las que se encuentran:

(Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012) Resolución no. 17, modifica el artículo 10 de la Resolución No. 27 “Reglamento General sobre la Organización del Salario” de 2006, suprime la categoría ocupacional de dirigentes y establece la categoría ocupacional de Cuadros, de manera tal que las categorías ocupacionales instituidas por el MTSS son:

“Cuadros, técnicos, operarios, trabajadores de servicios y trabajadores administrativos”. La misma establece también que, la categoría ocupacional de Cuadros está integrada por: los Directivos Superiores, Directivos y Ejecutivos.

La (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012) Resolución no. 41, separó del cargo de la gestión de los recursos humanos, el de la actividad de Cuadros, aprobándose el cargo de especialista superior en cuadros, cuya descripción del contenido de trabajo, grupo de complejidad, nivel de utilización y requisitos de conocimiento, aparecen en dicha Resolución. Se aprobó y adicionó al calificador común de cargos técnicos, los cargos de especialista “A” y “B” en cuadros y técnico “A” y “B” en cuadros.

A tono con todas las disposiciones antes mencionadas, el (Partido Comunista de Cuba, 2011) Lineamiento No.74 de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba y la Revolución, derivado del 6to. Congreso del Partido, en lo referente al fortalecimiento del trabajo con los cuadros, refiere...“Continuar prestando especial atención a la selección y al control de los cuadros y funcionarios responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica”...

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema, entre las que se encuentra la selección y formación de la reserva.

El proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los

requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.

Es responsabilidad de los jefes a todos los niveles prestar especial atención a los trabajadores que forman parte de la reserva de los cargos de cuadros, estimulando y reconociendo a aquellos que sean merecedores de tales acciones. Asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros.

El Objetivo No. 78 de la 1ra conferencia nacional del PCC efectuada el 29 de enero de 2012, plantea: Asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados.

Capítulo 2: Diagnóstico del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en CACSA.

Está identificado en la Corporación de la Aviación Cubana S. A. (CACSA) como la principal insuficiencia en el trabajo de cuadros, la atención al proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, lo que ha repercutido en que en muchas ocasiones las propuestas de promociones se presenten con un solo candidato, aunque se ha exigido el análisis oportuno de las causas, esto demuestra que la selección y promoción de los cuadros no responde a una estrategia objetiva de trabajo con la reserva y carece de una política de tránsito. Se identifican lugares donde existen cargos sin reserva o son insuficientes, así como su preparación. En estos casos no se cumple lo aprobado en el Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010, que establece que como norma los segundos constituyen la 1ra reserva de esos cargos, por lo que requiere una valoración integral del tema.

Por esta razón en el este capítulo pretendemos diagnosticar el proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros.

2.1. Estrategia de investigación

A partir del análisis comparativo y a la integración de las experiencias y tipologías de diagnóstico (anexo 1), y dando cumplimiento al objetivo específico no. 2 de la investigación, se considera pertinente una secuencia lógica general conformada por 4 etapas, cuya estructura e interconexión se expresa en el anexo 2, donde se destaca el carácter cíclico en la concepción del diagnóstico, en tanto se aporta información que constituye punto de partida y fuente de análisis y comparación para posteriores diagnósticos relacionados con proceso de selección y preparación de los futuros cuadros de la organización.

Desde una perspectiva más analítica, la realización del diagnóstico del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA, se concibe en el orden de etapas y pasos siguientes:

ETAPA I: Preparación inicial

La etapa I del diagnóstico tiene como objetivo la familiarización con la entidad y en especial con la actividad de cuadros. El punto de partida lo constituye la revisión de los documentos normativos que rigen la selección y preparación de los cuadros tanto en el nivel nacional, como los emitidos por el Ministerio del Transporte y la propia entidad, que se relacionan a continuación. Estos implementan los documentos rectores emitidos por el MITRANS (organismo superior), que a su vez instrumentan los emitidos por el Órgano de Cuadros del Estado y el Gobierno:

- a) Guías Estadísticas de la entidad.
- b) Expedientes de cuadros.
- c) Metodología de evaluación de la reserva.
- d) Plan anual de capacitación.
- e) Plan de capacitación individual.
- f) Necesidades de capacitación de la entidad.
- g) Actas de movimientos realizados.
- h) Actas del análisis del tema reserva en las comisiones de cuadros.

ETAPA II: Caracterización de la organización (Casa Matriz de la Aviación Civil s.a., CACSA)

- 1. Caracterización.
 - b. Estructura organizativa (Encargo Social, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos) y organigrama.
 - c. Características del proceso de trabajo. Principales resultados obtenidos y dificultades identificadas.
- 2. Caracterización del sujeto de dirección.
 - a. Cantidad de dirigentes y responsabilidad que ocupan, (nivel y experiencia).
 - b. Tecnología de gestión empleada.
 - c. Resultados en la actividad de dirección.

3. Caracterización del objeto de dirección.
 - a. Calificación profesional, cantidad total de trabajadores.
 - b. Características generales (disciplina, fluctuación, etc.).

ETAPA III: Estado actual del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.

Valorar mediante la aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas), las entradas, salidas, puntos críticos y criterios de medidas que constan en la ficha de proceso del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros (anexo 3).

Entrevistas: Empleada para la recolección de información con los implicados en el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros y constatar el grado de conocimiento que tienen sobre esta actividad. Como consecuencia se confeccionaron 5 guías de entrevistas dirigidas a los individuos que según el criterio de la alta dirección y los especialistas de cuadros, están más directamente implicados y constituyen el núcleo rector en CACSA del proceso objeto de la investigación, siendo estos:

1. La Jefa de cuadros como directivo responsable de la actividad y considerada la especialista de más alto nivel de implicación en el tema (anexo 6).
2. Vicepresidenta de CACSA quien es uno de los máximos dirigentes de la entidad y responsable por delegación del presidente de la aplicación de la política de cuadros aprobada (anexo 7).
3. La Subdirectora de recursos humanos como máxima responsable del progreso de los trabajadores en CACSA (anexo 8)
4. Especialista que atiende el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadro, imprescindible para conocer más a fondo el trabajo con la reserva (anexo 9)
5. La Jefa Grupo capacitación de la dirección de capital humano para profundizar sobre la preparación (anexo 10)

Encuestas: Diseñadas con la intención de recoger opiniones de los miembros de la reserva y cuadros de la entidad, relacionadas con el proceso de selección y preparación

de la reserva de cuadros en el nivel central de la CACSA. La selección intencional de la muestra se fundamenta a partir de que de un total de 65 cuadros se descartaron 15 por no llevar reserva, los 11 pilotos de Aeroalba y los 4 especialistas A del departamento de cuadros que se categorizan como cuadros debido a la importancia y características de la actividad que realizan, pero no llevan reservas. De los restantes 50 solo fue posible obtener la colaboración de 13 de ellos, la muestra fue de un 26% para el caso de los cuadros. De la reservas solo fue posible recoger 21 encuestas en una población de 68 lo que representa una muestra del 30.88%.

Se confeccionaron dos modelos de encuestas uno para cuadros (anexo 11) y otro para reservas (anexo 12), que son complementarios. Luego de elaboradas ambas encuestas fueron aplicadas a 3 cuadros y 3 miembros de la reserva lo que sirvió como filtro para mejorar la redacción de algunos ítems y constatar la factibilidad y validez de aplicación del instrumento.

La autora define los aspectos que guían el análisis de los resultados y su correspondencia con los instrumentos aplicados como se expone en la tabla siguiente.

Tabla no. 1: Aspectos a medir en los instrumentos aplicados

ASPECTO A MEDIR	ENCUESTA		ENTREVISTA	CONSULTA DOCU- MENTOS
	CUADROS	RESERVAS	CUADROS	
1. Percepción de la importancia de las fuentes externas e internas por los cuadros y reservas.	Pregunta 15	Pregunta 11	Pregunta 9, 11 y 14 Pregunta 8, 15 y 17 Pregunta 5, 10,	
2. Posibilidades de la empresa para cumplir los planes o satisfacer las necesidades de	Pregunta 15	Pregunta 12		

capacitación de la reserva sobre la preparación de sus miembros.			11 y 12 Pregunta 6, 9, 12 y 13 Pregunta 5, 10 y 12	
3. Reservas que asisten a posgrados y cursos o que en general hacen uso de las fuentes externas de preparación.	Pregunta 16	Pregunta 12		
4. Pertinencia de la preparación recibida.	Pregunta 6	Pregunta 21		
5. Sustitución temporal al cuadro como parte del plan de preparación de la reserva.	Pregunta 18 complementada por la pregunta 19, que refleja resultados en la Tabla 5	Pregunta 14 complementada por la pregunta 15, que refleja resultados en la Tabla 4		
6. Políticas de selección de la entidad.			Pregunta 4	
7. Políticas de promoción de la entidad.			Pregunta 5 y 6	
8. Criterios para la selección de las reservas.	Preguntas 10 y 11	Preguntas 5 y 6	Pregunta 2, Pregunta 1	
9. Organización de la preparación.	Pregunta 4 y	Pregunta 20	Pregunta 9 y 11, Pregunta 17, Pregunta 9	
10. Tiempo promedio	Pregunta 2 y			

que pasan en la reserva antes de promocionar a cuadros.	7			
11. Actitud de los seleccionados para integrar la reserva de cuadros, hacia esta condición.		Preguntas 1, 2, 4, 9		
12. Negativas de los candidatos a pertenecer a la reserva y sus causas.	Preguntas 9, 12 y 13	Pregunta 7 y 8	Pregunta 8	
13. Cantidad de opciones propuestas en los movimientos de cuadros.				Tabla 3
14. Atención brindada por el cuadro a sus reservas.	Pregunta 17	Pregunta 13, 17, 18 y 24		
15. Trabajo motivacional con las reservas.		Pregunta 18	Pregunta 7 y 8, Pregunta 9 y 14, Pregunta 6, 7, 9	
16. Si la dirección apoya la aplicación y transferencia de conocimientos en la entidad.		Pregunta 24		
17. Estímulos para la pertenencia a la re-			Pregunta 7 y 8, Pregunta 9 y	

serva.			14, Pregunta 6, 7, 9	
18. Percepción de la alta dirección de la situación de las reservas.			Pregunta 3 Pregunta 7, 10, 11 y 12 Pregunta 4 Pregunta 5, 7, 8 y 10 Pregunta 4 y 13	
19. Calificaciones del apartado atención a la preparación y superación de sus subordinados y reservas, en las evaluaciones de los cuadros.	Pregunta 21 El resultado se refleja en las Tablas 6 y Tabla 7			
20. Evaluación del nivel de preparación de la reserva.		Pregunta 20	Pregunta 9 y 10 Pregunta 18 Pregunta 13 y 14	

ETAPA IV: Conclusiones y elaboración del dictamen final.

Se describe la dinámica seguida en cada etapa, así como los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos.

2.2. Caracterización de la organización (Casa Matriz de la Aviación Civil s.a., CACSA)

Desde el punto de vista legal fue concebida como holding de 11 filiales subsidiarias que se dedican al desarrollo de actividades vinculadas a la aviación. Igualmente, existen 3 Empresas Mixtas creadas tales efectos.

Dado lo anterior se definió el objeto social de CACSA, que incluye:

- Ejercer como accionista mayoritario la supervisión y control de las operaciones financieras, comerciales y legales de sus subsidiarias destinadas a la consecución del desarrollo de la explotación de la Aviación Civil de Cuba.
- Asociarse con entidades nacionales y extranjeras, participar como accionistas en otras sociedades anónimas, suscribir contratos y realizar cualquier acto lícito de dominio y administración o de cualquier índole dentro de la esfera de su competencia, tanto en el territorio nacional, como en el extranjero.
- Ser la encargada de prestar los servicios especializados de Medicina Aeronáutica a los titulares de licencia dentro del Sistema de la Aviación Civil de Cuba.
- Funge como entidad empleadora de fuerza de trabajo a las asociaciones económicas internacionales que se creen con entidades del Sistema de la Aviación Civil de Cuba en pesos convertibles, debiendo reclutar, seleccionar y suministrar al personal correspondiente.
- Brindar servicios de capacitación a sus filiales en pesos cubanos y a terceros extranjeros vinculados con la actividad aeronáutica en pesos convertibles.
- Recibir, tramitar, autorizar o denegar, según corresponda, los servicios de sobrevuelo y/o aterrizaje a las líneas aéreas en pesos convertibles. A las líneas aéreas extranjeras el cobro se efectúa en divisas.

Como parte de la proyección estratégica, (Corporación de la Aviación Cubana, 2010) entidad ha identificado sus objetivos estratégicos, y para lograrlo cuenta con sus cuadros y reservas; desarrollando acciones de capacitación a fin de prepararlos para estos nuevos retos.

Además se pudo constatar que para el desarrollo de su trabajo, CACSA presenta una estructura organizativa, cuyo organigrama está en el anexo 4.

En consonancia con lo anterior la organización desarrolla disímiles procesos de trabajo (anexo 5), tal como se resume en el manual de calidad de la entidad. En la implementación de estos procesos de trabajo tienen los cuadros la responsabilidad de coordinar, supervisar y controlar las acciones de las empresas y sus unidades empresariales de

base exigiendo el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas, para ello realiza estudios continuos sobre el desarrollo de la Aviación Cubana. Garantizar los adiestramientos a técnicos y profesionales de la Aeronáutica Civil de Cuba, alcanzando un índice satisfactorio de seguridad operacional y la satisfacción de sus demandas de capacitación.

La Casa Matriz de la entidad tiene un total de 279 trabajadores de los cuales 170 son graduados del nivel superior, 7 tienen 12 grado, 91 son técnicos medios, 8 nivel medio y 2 de otros niveles, por otro lado la fluctuación de trabajadores es sumamente reducida.

Con relación al capital humano que ocupa cargos de dirección en la organización, en CACSA existen un total de 68 cargos de cuadros aprobados del cual están cubiertos 65, los mismos se desglosan en: 1 Cargo de Directivo Superior, 17 Cargos de Directivo y 47 Cargos de Ejecutivo, faltando 3 cargos por cubrir.

De este total de 65, 30 son mujeres y un análisis de la distribución permitió identificar 7 en el rango de 41 a 50, 22 de 51 a 60, 24 de 61 a 65 (36.92 %) y 12 con más de 65. Lo que refleja una concentración en las edades de 51 a 65 para un total de 46 que representa 70,76%, lo que significa un envejecimiento de los cuadros, agravado por el hecho de que el 36,92% del total de cuadros (24) tienen una edad entre 61 y 65 años, o sea que están cercanos a la jubilación, lo cual es argumento suficiente que justifica la necesidad de realizar un trabajo consistente en la selección y preparación de la reserva de cuadros.

El análisis del nivel escolar revela que 59 de los cuadros son graduados universitarios y 6 de ellos egresados del nivel medio superior, lo que denota capacidad y preparación profesional.

La tecnología de gestión empleada implica una dirección participativa y democrática, como ejemplo de ello tenemos la declaración expresa en el manual de calidad de la entidad que constituye compromiso de la alta dirección de la corporación.

Como colofón de estas prácticas los resultados de la aplicación de esta filosofía de di-

rección han propiciado se mantenga buen nivel de calidad en sus operaciones. En general los trabajadores están satisfechos con el estado de las cosas y existe gran estabilidad en la plantilla. Estamos en presencia de una entidad estable con pocos movimientos entre sus cuadros y condiciones de trabajo adecuadas así como salarios, estímulos y otras ventajas superiores a otras entidades.

2.3. Principales resultados

En general las disposiciones contenidas en los documentos rectores se atienen a la debida línea de mando, en una interacción lógica y como consecuencia, los documentos emitidos por el Ministerio del Transporte no contradicen a los nacionales y los propios de la organización complementan los anteriores, aunque responden a las condiciones concretas y particulares de la organización (CACSA).

1. Percepción de la importancia de las fuentes externas e internas por los cuadros y reservas.

El 84.62% de los cuadros están de acuerdo con que las fuentes internas relacionadas con la actividad propia del cargo son las más significativas para la preparación de la reserva. En cambio hubo un 15.38% que se abstuvo de responder.

Dicho criterio se reafirma en el caso de las reservas cuyas respuestas fueron de un 71.4% en la misma opción y un 33.33% en la contraria. Esto además es coincidente con las opiniones de los entrevistados quienes aseguraron que la principal fuente de preparación es la que se recibe en el puesto de trabajo de la mano del propio cuadro.

La preparación del integrante de la reserva se considera un punto crítico en el proceso, y la correspondencia del plan de preparación con las necesidades del candidato, un criterio de medida a tener en cuenta, por lo que la utilización de las fuentes externa tiene una incidencia considerable en la calidad del plan elaborado.

2. Posibilidades de la empresa para cumplir los planes o satisfacer las necesidades de capacitación de la reserva sobre la preparación de sus miembros.

El 61.5% de los cuadros y el 47.6% de las reservas encuestadas opinaron que las fuentes de capacitación externas no siempre se ofrecían en consonancia a la demanda o sea a la necesidad de la entidad y un 23.07% de los cuadros y un 38.09% de las reservas opinó que se debía a la oferta, mientras que el 15.38% de los cuadros y el 14.31% de las reservas se abstuvo de opinar.

Al respecto las entrevistas expresaron que aunque CACSA tiene una política de preparación, las normas generales de la misma son establecidas por el Ministerio de Educación Superior, quien le da seguimiento. En tal sentido es de señalar que la entidad tenía una escuela propia que brindaba cursos especiales atendiendo a sus necesidades, pero la misma ya no existe y su función fue asumida por PREGER que es la escuela de preparación del Ministerio de Transporte (MITRANS).

En la actualidad PREGER atiende a todas las entidades del MITRANS por lo que crean los cursos en atención a todo el sistema empresarial adjunto al mismo. En general se discuten las necesidades del plan de preparación en la comisión de cuadros y se adecuan estas a lo que oferta PREGER y otras entidades encargadas de generar esos cursos. En algunos casos los cursos son ofertados con carácter obligatorio por interés de alguna instancia del país. Todo lo cual muestra insuficiencias de la escuela ramal para satisfacer las necesidades específicas de la preparación de la reserva.

Por tanto si bien se debe realizar un plan de preparación de acuerdo a las necesidades de la empresa, en realidad este tiene que adaptarse a la oferta debido a que tiene muy poca libertad en cuanto a dar las fuentes de preparación externa de sus reservas o bien se auto coartan a la hora de dar otras fuentes.

Habiéndose identificado como un punto crítico la preparación de la reserva de cuadros, un criterio de medida a tener en cuenta deberá ser también la objetividad de las acciones de preparación, por lo tanto en la elaboración de los planes se debe considerar las posibilidades reales de la empresa para cumplir con los planes y satisfacer así las necesidades de preparación.

3. Reservas que asisten a posgrados y cursos o que en general hacen uso de las fuentes externas de preparación.

El 38.4% de los cuadros encuestados respondieron que sus reservas tenían planes en los que se incluían algunas fuentes externas de cursos y post grado y el 30.7% respondió negativamente, los demás (30.9%) no dieron su opinión.

Por su parte el 85.7% de los miembros de la reserva manifestaron que no se incluía este tipo de cursos y postgrado como fuentes externas en sus planes de preparación y 14.3% manifestó que se incluían, siendo notorio que el 100% de los encuestados manifestó su opinión al respecto.

4. Pertinencia de la preparación recibida.

En el resultado el 28.6% de los cuadros, expresa que la preparación recibida durante su estadía en la reserva estuvo relacionada con el puesto para el que fueron promovidos, mientras que el 71.4% manifestó que no hubo relación entre la preparación recibida y el cargo para el que fue promovido. En el caso de las reservas, el 71,4% manifestó que no era pertinente la preparación recibida para el puesto y el 28.6% marco el ítem “no del todo”.

Estos resultados se vinculan con lo expresado en las entrevistas luego de que se le preguntara por los movimientos provenientes de las reservas, en tal sentido se aseguró, que a finales del 2011 producto de la unificación con el MITRANS se realizó una reestructuración general y se movieron pocos cuadros que eran reservas.

5. Sustitución temporal al cuadro como parte del plan de preparación de la reserva.

Los resultados arrojados muestran que la mayoría de los encuestados y entrevistados están de acuerdo con que la fuente interna es la preferible en materia de preparación, por lo que es de esperar que tenga un peso importante en el desarrollo de los planes de la preparación.

Las respuestas señalan que el 53.84% de los cuadros encuestados admite tener en su plan de trabajo contemplado, el que la reserva le sustituya, mientras que

el 15.4% negó este hecho y el 30,8% restante se abstuvo de responder. Así mismo en el caso de los miembros de la reserva las respuestas fueron del 71.4% para el sí y 28.6% para el no.

En el caso de la pregunta que inquiría a los miembros de la reserva sobre el cumplimiento real de la sustitución temporal del titular del cargo en sus planes respectivos de preparación como reservas de cuadros, las respuestas evidencian que el 23.8% siempre practica la sustitución temporal como forma de preparación en el puesto, el 52.4% admitió que solo a veces se cumple esta actividad y un 24.2% expreso que nunca se cumplía, el 9.6% de la reserva estudiada no respondió al ítem.

Esto implica que un poco más de la mitad de los cuadros (53,8%) comprenden la necesidad de prever su sustitución temporal por motivos de preparación de sus reservas y que esto esta reseñado en los planes, aunque todavía existe resistencia en los cuadros, teniendo en cuenta los que se abstuvieron de emitir criterios, que no han asumido la necesidad de esta práctica, lo que genera incumplimiento de los planes de preparación de la reserva.

Entre las situaciones que más comúnmente la reserva sustituye al cuadro, las vacaciones tienen la primicia, según opinión de los miembros de la reserva y le sigue la sustitución en caso de enfermedades. Es interesante que luego siga precisamente la sustitución por motivo de la preparación, cuando debería ser la causa preponderante, lo que lamentablemente sugiere improvisación en este importante rubro para la preparación de los futuros directivos. Los otros dos momentos, la sustitución por reuniones y la sustitución salidas al exterior o provincia, son las menos utilizadas.

Según la opinión de los cuadros la situación más común en que la reserva sustituye al cuadro son las reuniones, en segundo lugar las salidas al exterior o a provincia, le sigue en ocasión de las vacaciones, en caso de enfermedades y por ultimo con un porcentaje bien bajo la sustitución por motivo de la preparación. En este caso se observa claramente una actitud de utilitarismo del cuadro para con sus reservas, al utilizarlos para sustituirlos temporalmente solo en casos relacionados con situaciones emergen-

tes o de su interés.

Por otra parte se presentan los escenarios más frecuentes en los que los reservistas sustituyen al cuadro, por razones personales y no como consecuencia de una planificación prevista como parte de su preparación.

6. Políticas de selección de la entidad.

Se utilizaron las entrevistas a los cuadros implicados, quienes plantearon “que la empresa carece de ese traje a la medida”, por lo que cada cuadro tiene completa libertad para escoger a su reserva.

A juicio de esta investigadora esto crea el problema de que cada cuadro se enfrenta a la tarea sin una guía para seleccionar, y no en todos los casos se cuenta con el conocimiento y experiencia necesarios, lo que podría originar una pobre selección, meramente formal, “para cumplir con la tarea”, lo cual afectará la calidad de la gestión para la selección y preparación de la reserva.

Todo lo cual muestra la selección del candidato a integrar la reserva de cuadros como un punto crítico, siendo un criterio de medida el cumplimiento de requisitos elementales para ser miembro de esta cantera, por lo tanto en este proceso se debe considerar las funciones y exigencias del cargo para el que se selecciona como reserva y las condiciones y posibilidades del candidato.

7. Políticas de promoción de la entidad.

Muy semejante a lo que ocurre con la anterior, la política de promoción es un instrumento rector de esta importante función. ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Siguiendo que procedimiento?, son preguntas frecuentes que una política respondería.

La entidad carece, según los cuadros entrevistados, de una política al respecto. Pero se ciñe a la política de cuadros general del país en la que se prioriza la reserva como fuente para los movimientos de cuadros. Esto a su vez provoca que las reservas pasen varios años categorizadas como “lista para promover” pero no se promuevan nunca, que las reservas de un cuadro no puedan ser promovidas para otro cargo afín.

Por lo tanto la política de promoción de la reserva de cuadros es considerada un punto crítico, y la efectividad de la aplicación de lo que establece la política de cuadros en este sentido, un criterio de medida a tener en cuenta, por lo tanto la promoción de la reserva a cargos de cuadros debe corresponderse con los movimientos de cuadros.

8. Criterios para la selección de las reservas.

La selección de la reserva implica, asignar una responsabilidad importante a un trabajador por parte de un directivo. Por ello no cualquiera puede ser reserva así es que se deben tener en cuenta una serie de criterios a la hora de seleccionar a los miembros de la misma.

En ausencia de una política definida al respecto se considera por la autora de la presente investigación, la pertinencia de al menos contar con una relación de criterios definidos para la selección y por medio de la interacción con los trabajadores y las entrevistas con algunos de los principales dirigentes de la entidad se identificaron una serie de criterios de selección que a juicio de los participantes en la investigación son los más usados en la entidad, aunque no estaban sistematizados.

Los resultados obtenidos son mostrados a través de las tablas 1 y 2 para las reservas y los cuadros respectivamente.

A partir de la tabla no.1 (anexo 13), se puede apreciar que para las reservas, los cinco parámetros que mayor cantidad de veces fueron seleccionadas en orden descendente, son los siguientes:

- Capacidad laboral demostrada 90.5%,
- Disposición para estar en la reserva 61.9%,
- Conocimientos del proceso de trabajo 57.1%,
- Nivel educacional 57.1%
- Inteligencia 47.6%

En cuanto al grado de mayor importancia concedida, los encuestados consideran la

capacidad laboral demostrada (52.6%) en el puesto 1.

Un comportamiento similar ocurre en el caso de disposición para estar en la reserva, en que el 38.46% de quienes lo incluyeron entre los parámetros más destacados, lo consideraron el más importante.

El caso de los cuadros es analizado en la tabla no.2 (anexo 14). Como se puede apreciar en la misma, los cinco (5) criterios de selección más importantes son:

- Capacidad laboral demostrada que aparece en 100% de las observaciones.
- Capacidad de liderazgo que aparece (92,3%).
- Conocimientos del proceso de trabajo (84,6%).
- Disposición para estar en la reserva (76,9%).
- Inteligencia (61,5%)

Como quiera que los cuadros son los decisores en cuanto a la selección de sus reservas, estos son los datos más reveladores, no obstante, es notoria la similitud en los criterios más importantes vistos por ambas partes, aunque en cuanto a importancia concedida existe cierta divergencia puesto que los 5 que más importancia reciben son:

- Capacidad laboral demostrada (46.15%)
- Disposición para estar en la reserva (38.46%)
- Conocimientos del proceso de trabajo (23.07%)
- Afinidad de personalidades con el candidato (15.38%)
- Carisma (15.38%)

Una vez más, lo que más influye es la capacidad laboral demostrada y la disposición para estar en la reserva, lo cual define que estos parámetros son los prioritarios a la hora de seleccionar la reserva.

Al respecto en las preguntas de las guías de entrevistas, las repuestas concedieron la importancia máxima, a la disposición a entrar en la reserva y a la capacidad laboral demostrada se le asignó un segundo lugar.

Es importante hacer énfasis en el criterio que preocupa más a los entrevistados, es

decir la disposición para estar en la reserva y es que este es uno de los problemas más acuciantes en la entidad como se verá más adelante.

9. Organización de la preparación.

Para la pregunta cuatro del anexo 11, las respuestas fueron que se sentían preparados para asumir el puesto un 61.53% de los cuadros entre los cuales el 46.15% provenía de la reserva. No se sentían preparados 23.07% de los cuales el 7.69% eran reservistas y el restante 15.4% no opinó.

La pregunta cinco por su parte arrojó que el 85.71% de los cuadros que provenían de la reserva sentían que la preparación recibida no fue suficiente, y un 28.57% opino en el sentido contrario. En lo concerniente a la pregunta 22 del Anexo No.12 tenemos 71.43% que consideran que no están recibiendo la preparación más pertinente, 0% plantean que sí y 28.57% opinan que no del todo.

Un 50% de los entrevistados no estuvo de acuerdo con que la preparación es la mejor, pues considera que no responde a las verdaderas necesidades del momento. El 30% opina que la preparación es deficiente, lo cual se aprecia en que muchos cuadros no tienen reservas adecuadas. El otro 20% consideran que sea efectiva e incluso piensa que a veces la preparación es excesiva, esos criterios negativos sobre la preparación están vinculados a la poca disposición de los miembros de las reservas de asumir los puestos en cuadros.

De aquí se deriva que las personas que pasan por la reserva no reciben una adecuada preparación y que las que la integran en la actualidad no están bien preparadas para asumir sus responsabilidades, las evaluaciones de la reserva reseñan que solo están listos para promover 27 de las reservas y que el resto está en preparación.

Esto justifica la opinión de los que emitieron criterios negativos sobre la eficacia de la preparación, en tanto el problema estriba no en la organización, ni planificación de la preparación, sino en la evaluación de este elemento, lo cual será analizado más adelante como componente del ciclo administrativo de control.

10. Tiempo promedio que pasan en la reserva antes de promocionar a cuadros.

El resultado refleja que como media un miembro está en la reserva unos 5.58 años y que la mayoría pasa entre 2 y 5 años en la misma, el 67% de los promovidos, para ser más precisos.

La opinión generalizada es que existe baja rotación y si a esto se le suma que aproximadamente el 90% de los cuadros tiene más de 51 años y que los cuadros pasan 7.18 años como promedio en el cargo, se verá que la rotación es baja, pero no es inesperado en este tipo de entidades, por la estabilidad y condiciones estimulantes de trabajo existentes (calidad de vida laboral).

11. Actitud de los seleccionados para integrar la reserva de cuadros, hacia esta condición.

Cuando se preguntaba por la conformidad de la pertenencia a la reserva, respondió sí el 71.43%, no el 19.04%, me resulta indiferente un 9.53%. Sobre la actitud asumida a la hora de ser seleccionado, el 57.14% se sintió entusiasmado con la idea, el 9.52% fastidiado y para el 33.33% no represento nada.

El 52.38% estuvo de acuerdo en integrar la reserva por propia voluntad, un 28.57% aceptó por ayudar al jefe y el 14.28% lo hizo por sentirse obligado para con el cuadro o la entidad, además hay que tener en consideración que el 5.52% lo considero una oportunidad de desarrollo en su carrera y que un 7.76% lo vieron como una oportunidad para adquirir posgrados y maestrías que enriquecieran su curriculum e incluso hubo un 4.76% que temió enfrentar represalias de negarse.

Sobre lo que representa ser miembro de la reserva para la persona, se obtienen resultados mucho más parejos, en tanto representa un estímulo para el 28.57%, la oportunidad de una carrera prospera en la entidad (28.57%), más trabajo (33.33%) y nada en especial (19%).

La otra opinión relevante fue que no existe motivación para desarrollar la actividad de cuadro que lo que existe es el compromiso, se considera que existen personas que se motivan por qué se sienten importantes pero que no es así en todos los casos.

También se afirma que en general están contentos con sus posiciones, que estar en la reserva implica eternizarse en ella sin que se llegue nunca a promover.

Estos datos indican que en la reserva no todos los que están tienen una motivación adecuada y se denota claramente en la forma en que asumen sus roles dentro de la reserva, que no prima el convencimiento necesario de la importancia de la tarea.

Por otra parte es preocupante constatar que la opinión que parece primar es que pertenecer a la reserva significa más trabajo y a juicio de esta autora, al parecer la desmotivación para ocupar cargos de dirección está presente en los miembros de la reserva por lo que es posible que sea aun peor de lo que admiten en las encuestas los encuestados.

12. Negativas de los candidatos a pertenecer a la reserva y sus causas.

El 23.07% de los cuadros admitió haber recibido negativas entre los potenciales candidatos para reservas a los que le ofreció el puesto un 53.84% afirmó no haber recibido negativas y el resto prefirió no opinar.

En correspondencia con lo anterior un 28.57% la reserva pensaron en negarse y en un 71.42% no pensaron en negarse, por su parte las razones para tales negativas fueron muy similares en ambos casos y las más populares fueron:

- Trabajo extra sin recompensas adecuadas.
- Falta de remuneración en el nivel central.
- Falta de motivación y disposición
- No había aliciente para ser parte de la reserva
- Falta de preparación
- Roba mucho tiempo el burocratismo
- Mucha exigencia y ningún beneficio
- No le interesaba ser cuadro.
- Le gusta su trabajo actual.
- El tiempo que consumiría y la imposibilidad de conciliarlo con sus estudios
- Por la carga de trabajo que tiene y la extra que implica.

- Más responsabilidad, sin autoridad ni beneficios.
- Más evaluaciones con potencialidades negativas

Se evidenció que en la mayoría de los casos los cuadros reconocen la veracidad de tales situaciones, que a su vez responde el por qué se le hace tan difícil a los cuadros completar sus reservas, ya que las respuestas brindadas son consecuentes con las ideas planteadas en la lista anterior pues básicamente se declara la poca disposición de los candidatos idóneos, en especial para aquellos que son de las empresas bajo el control de la corporación, donde disfrutan de mejor salario y/o mejores condiciones de trabajo, por otra parte la falta de preparación se utiliza con frecuencia para justificar la negativa a ser nombrado como cuadro, junto a la complejidad del cargo.

En las entrevistas se recogieron las siguientes impresiones, en una se dijo que hubo una pobre motivación en general y se recalcó los mismos problemas antes tratados. En otra entrevista se recibió el criterio de que el problema más grave fue la disposición y se asegura que no existe escasez de preparación.

El 60% de los entrevistados esgrimió el criterio, de que no tuvo problemas a la hora de completar su reserva, debido a que hay cargos donde se ha alcanzado mucha estabilidad y la limitación es la edad más que ninguna otra cuestión. En otro caso se identifica que el problema más importante es la actitud del cuadro ante la actividad, bien por despreocupación, por cumplir con la letra de la ley y no el espíritu, o incluso cuando se concentran en su sustituto de tiempo atrás y no se preocupan por preparar un segundo.

De la información obtenida se infiere que los problemas a la hora de seleccionar la reserva afectan en gran medida a la preparación, al respecto es importante llamar la atención sobre el hecho de que aproximadamente el 28% de miembros de la reserva afirmaron haber pensado en negarse a ser parte de la misma, nótese que se trata de personas que al final accedieron a formar parte de la reserva, inevitablemente esto hace pensar en un problema más generalizado que el que se admite.

13. Cantidad de opciones propuestas en los movimientos de cuadros.

Han sido 492 los movimientos de cuadros, provenientes de la reserva 157 promociones, que representa el 32%, lo que demuestra que con frecuencia se toman en cuenta

para los cargos personas que no son reservas del mismo. Los argumentos se aprecian en las entrevistas, que afirman, que no existen muchas reservas reales y que en muchos casos se encuentran cargos con reservas que solo están para cumplir con la tarea formal de tener 2 candidatos y por lo tanto no se preparan bien y en definitiva no están dispuestos a asumir el papel de cuadro, o sea que el problema principalmente no viene dado por la preparación sino por la disposición de integrar un cargo de cuadro por parte de la reserva o sea que las reservas no deben ser nombres para cumplir una formalidad.

Otro criterio plantea la posibilidad de que el hecho responde a la especificidad de los puestos de que se trate pues es notorio que requieran de personal muy especializado.

14. Atención brindada por el cuadro a sus reservas.

El 7.69% de los cuadros se reúne mensualmente con sus reservas para verificar la marcha de la preparación, el 53.84% espera al proceso de evaluación anual para hacerlo y un 23.07% no tiene un momento fijo para hacerlo, mientras que el 15.4% no respondió al ítem.

Para los miembros de la reserva los resultados son divergentes, pues un 14.28% afirma reunirse con sus cuadros semanalmente, un 4.76% dice que la reunión es quincenal, el 38.09% afirma que lo hacen mensualmente, el 19.04% hablan del proceso de evaluación como único momento en el que se reúne con el cuadro y un 23,81% afirma no tener un plan específico al respecto.

Sobre si las reservas sienten que la atención por los titulares del cargo es suficiente, las respuestas fueron de 57.15% que sí y un 42.85% que no y lo concerniente a la preparación de la reserva por el titular, arrojó un 76.20% para sí y un 23.80% para el no. En las respuestas se refleja que la mayor parte de la reserva se siente atendida por sus cuadros, sin embargo esto evidencia una contradicción con el indicador antes evaluado y con la propia respuesta de los cuadros en este indicador, lo que puede ser causado por la inclinación de la reserva a dar una buena imagen del trabajo de sus cuadros superiores. Aun así se evidencia que existe un porcentaje de cuadros que no está hacien-

do un buen trabajo en ese apartado como demuestran los números.

El criterio antes expuesto es corroborado en donde se afirma que existen problemas desde la óptica de que la atención es insuficiente en muchos casos.

Esto es razón también de que la reserva tenga la imagen de que el cuadro no hace gran cosa por completar la reserva fuera de pedir la conformidad del candidato, y en su mayoría no hacen un trabajo motivacional adecuado para lograr la incorporación de las personas a las mismas, y solo existen unos pocos que le explican, adecuadamente, lo que puede esperar y a que aspirar a los futuros miembros. Aunque aquellos que alcanzan el nivel de cuadro desde la reserva tienen en general un desempeño satisfactorio.

15. Trabajo motivacional con las reservas.

Los resultados fueron alentadores teniendo en cuenta que el 80.95% dijo que recibe apoyo moral del titular del cargo para el que se prepara como reserva y el 19.04% dijo que no; lo que parecería positivo si no se tuviera en cuenta lo tratado hasta ahora. Las entrevistas son meridianas por cuanto inquietan sobre el tema y las respuestas abundan en la necesidad de seguir trabajando al respecto.

Teniendo en cuenta que se observan contradicciones en este aspecto sería menester un estudio más exhaustivo sobre la variable motivación de los miembros de la reserva para ponerlo en perspectiva.

16. La dirección apoya la aplicación y transferencia de conocimientos en la entidad.

De los miembros de la reserva de cuadros encuestados un 61.90% está de acuerdo con que el cuadro titular del cargo del que es reserva, brinda una adecuada atención a su preparación, mientras que un 38.09% lo niega. Este criterio se confirma en las entrevistas realizadas, lo que implica que los conocimientos adquiridos son adecuadamente aprovechados para el bienestar de la entidad y socializados al resto del colectivo.

17. Estímulos para la pertenencia a la reserva.

Ya han salido algunos elementos de la estimulación moral como la atención a sus ne-

cesidades y desempeño. Sin embargo en las entrevistas se hizo patente que para el caso de la reservas no existe una diferenciación salarial, ni reciben ninguna clase de bonificación económica por su posición.

Esta investigadora recibió el criterio de todos los entrevistados de que los esquemas de estimulación moral eran insuficientes y que la estimulación material era casi nula. En la actualidad y fruto de los cambios en la entidad desde la unificación al MITRANS no es fácil encontrar vías de estimulación material para los mismos cuadros por lo que las reservas están en peor situación aún.

18. Percepción de la alta dirección de la situación de las reservas.

Un directivo, en especial del ápice estratégico, no puede estar ajeno a la situación que presentan las áreas que conforman la entidad y deberá prestar especial atención a la política de trabajo con los cuadros.

Partiendo de la idea antes mencionada, en las entrevistas se hizo énfasis en saber la opinión y grado de conocimientos de los entrevistados sobre la percepción de la alta dirección sobre la situación de la reserva. Los resultados muestran, que se conocen los problemas y se desea su solución. Es notorio como los directivos de alto nivel de la entidad tienen menos inhibiciones a la hora de tratar problemas, que los demás cuadros consideran embarazosos.

En cierto modo la actual investigación responde a la intención de la dirección en especial al departamento de cuadros de conocer la situación de la reserva y trabajar en la solución de sus problemas, potenciando las áreas fuertes. Se declaró que aún no existe un plan de acción para enfrentar los problemas, por faltar un diagnóstico de los mismos.

19. Calificaciones del apartado atención a la preparación y superación de sus subordinados y reservas, en las evaluaciones de los cuadros.

La importancia de este aspecto radica en que aporta información que debe emplearse para asumir acciones preventivas o correctivas para perfeccionar toda la gestión encaminada a la preparación y selección.

El proceso de evaluación en CACSA se desarrolla una vez al año, durante dos años seguidos la evaluación parcial y una integral cada 3 años; los parámetros son ligeramente diferentes.

Las evaluaciones integrales muestran que el 49.99% de los evaluados tienen evaluaciones entre 8 y 10 o sea (Muy Bien y Excelente), en cambio los calificados entre 7 y 0 (Bien, Regular y Mal) son 22.9% y en este último la más baja calificación es de 5.

Los resultados no muestran una imagen de perfección pero son en general aceptables y no se compaginan con lo expresado en las entrevistas, además téngase en cuenta de que tratándose de la evaluación integral, tan buenos resultados solo pueden ser alcanzado por un sobresaliente desempeño en el periodo de 3 años. Por otro lado, según se pudo constatar durante la realización de la investigación, en la entidad, calificaciones de 10 despiertan recelos y tienen que justificarse sobradamente, en cambio valores más conservadores como 9, 8 ó 7 son bien considerados y no levantan “inquietudes”, ni son cuestionados, nótese que en las evaluaciones parciales no aparecen resultados de 10, pero entre el 8 y el 9 están comprendidos el 73.16% de todos los encuestados si bien esta vez no hay 10, pero entre el 5 y el 7 apenas representan el 17.06%.

Otra circunstancia reveladora es que la mayoría de los encuestados no respondió a la pregunta 21 o lo hizo con los valores cualitativos: 2 B, 1 MB, un 8 y un 7 fueron las respuestas obligando al investigador a revisar las evaluaciones en los expedientes de cuadro. Los resultados son poco concluyentes de momento, pero las incongruencias son en sí mismas un hecho preocupante.

20. Evaluación del nivel de preparación de la reserva.

La revisión documental de los informes del trabajo del Órgano de cuadro arroja que a la fecha existen 27 miembros de la reserva listos para promover, del resto 17 estarán en corto plazo, 21 en mediano y 3 en largo plazo.

Sobre cuánto tiempo piensan las reservas que necesitan para completar su preparación un 19.04% considero que necesitaba de al menos un mes, un 9.52% afirmo que

requería de 6 meses, el 33.33 considero un año como lapso probable para concluir su preparación y el restante 33.33% dijo necesitar más tiempo aún.

El 62% de las reservas no se consideran listos para promover (es la suma de los que definitivamente no se consideran listos y aquellos que no se consideraban del todo listos).

Estos números coinciden pero sin embargo, en las entrevistas se afirmó que dicha evaluación no era real. Se manifestó que estos resultados no son fiables, lo que implica que los resultados fueron dados para evitar reproches y no en correspondencia a la realidad, además se señaló como otro problema el hecho de que 335 movimientos realizados, no incluyeron reservas, lo que se contrapone con la idea de unas evaluaciones tan elevadas.

2.4. Elaboración del dictamen final.

Los cuadros y reservas perciben las fuentes de preparación internas como las más importantes, no obstante las fuentes externas son empleadas como complemento de las anteriores, aunque la entidad tiene ciertas restricciones sobre la gestión de las fuentes de preparación externas pues tienen que adaptar el plan de capacitación a la oferta en muchos casos.

Por otra parte los planes de preparación en general no son eficaces para preparar a la reserva, existe cierto grado de reticencia en algunos cuadros, para permitir que la reserva lo sustituyan temporalmente, lo que genera incumplimientos en los planes de preparación y no se han sistematizado políticas de selección y promoción acordes a las realidades y características propias de CACSA, no se prioriza el criterio de capacidad demostrada y el de disposición para integrar la reserva

Los miembros de la reserva, se preparan como promedio 5 años y medio para ser promovidos y los cuadros ocupan el cargo por algo más de 7, por lo que la rotación es baja, resultado no sorprendente en este tipo de entidad. Además la reserva presenta un déficit de miembros y un 25% de los miembros no están conformes con integrarla, lo

que dificulta la selección, siendo las causas más comunes la desmotivación por falta de estímulos materiales, morales y un alto grado de exigencia a los cuadros, además de la baja promoción de reservas, que no son tomadas en cuenta a la hora de hacer los movimientos y ser elegidos para ocupar cargos.

La alta dirección comprende la importancia, apoya formalmente la aplicación y transferencia del conocimiento adquirido mediante la preparación y está interesada en resolver los problemas de la reserva, aunque no cuentan con un plan de acción o estrategias para ello. Tampoco se realiza un trabajo motivacional para fomentar el interés de los trabajadores por integrar la reserva, agravado por limitaciones en los esquemas de estimulación en especial los relacionados a la estimulación material y en muchos casos es insuficiente la atención que dispensan a la preparación de sus reservas, que por otra parte son tratados mayoritariamente como un apoyo para solventar las necesidades de los cuadros, en momentos de emergencia o de conveniencia, lo que desvirtúa su preparación como futuros cuadros.

Se puede apreciar a lo largo de la investigación descrita, resultando un tema embarazoso, la reticencia a la hora de compartir la información entre los cuadros y reservas, además se evidencia insuficiente objetividad para evaluar la actuación de los cuadros con sus reservas y el nivel de preparación y disponibilidad de reservas listas para promover.

Capítulo 3: Propuesta de mejora del proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CACSA.

El objetivo del capítulo consiste en elaborar medidas correctivas en el proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CACSA S.A. Comienza con un análisis de causa – efecto, a partir del resultado obtenido en el diagnóstico, lo cual demuestra la necesidad de establecer cambios, a partir de los principales retos y de las funciones del ciclo directivo, así como demostrar la coherencia entre los cambios propuestos y las medidas correctivas elaboradas. En la elaboración de estas medidas, se diseña un grupo de indicadores que permitan medir la efectividad del trabajo de selección y preparación de la reserva con vista a garantizar el relevo, como futuros cuadros.

3.1.- Analisis Diagrama Causa efecto.

Este epígrafe tiene el propósito de, a partir de los principales resultados obtenidos del diagnóstico efectuado en el capítulo 2, valorar los aspectos que inciden en el funcionamiento inadecuado del proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CACSA S.A. Para realizar este análisis se cuenta con los principales resultados descritos a partir de las encuestas y entrevistas a cuadros y reservas de cuadros, los cuales se mencionan a continuación:



Figura No.1 Diagrama Causa-Efecto

Mediante el Diagrama causa-efecto se señalan las causas que inciden en el problema propuesto para identificar los indicadores de mayor impacto y minimizar sus efectos. El diagrama muestra claramente que el problema radica en que es insuficiente el proceso de selección y preparación de la reserva, se refieren cinco causas principales e identifican hasta sub causas del tercer nivel. Considerando, que en que se determine que el plan de preparación de la reserva de cuadro no es efectivo, influye que no se usan adecuadamente las fuentes de preparación internas y externas, a su vez como fuente de preparación interna no se utiliza siempre la sustitución temporal en el cargo y no siempre las fuentes de capacitación externas se ofrecen en correspondencia con la demanda. Así mismo cuando se refiere a la baja motivación para integrar la reserva, co-

mo causa principal, en ello incide, que los cuadros no hacen un trabajo motivacional adecuado para lograr la incorporación a la reserva. Otra de las causas principales, es que no hay una estrategia objetiva de trabajo con la reserva para promover a cuadro y esto está relacionado con que esta no se evalúa oportunamente y con profundidad. Igualmente es una causa principal que la selección de es formal, pues no siempre los seleccionados reúnen las mejores condiciones y otra causa se evidencia en que no siempre las reservas constituyen variantes para los movimientos de cuadros. Causa fundamental es también que no se promueve la integración de jóvenes a la reserva, lo cual se deriva de que no existe una atención diferenciada a estos, evidenciado en que no se organizan intercambios entre los más jóvenes y cuadros de experiencia, no se les da oportunidad de asumir tareas de alta responsabilidad. Entre las causas principales también está, que no se elabora un plan de preparación de la reserva efectivo, debido a que no se relacionan las acciones de capacitación con el cargo para el que se prepara, se aprecia un uso inadecuado de las fuentes de preparación internas, puesto que no se utiliza siempre la sustitución temporal en el cargo, también se aprecia un desaprovechamiento de las fuentes de preparación externa, no hay acciones de capacitación con el uso de estas fuentes y no siempre las que se ofrecen están en consonancia con la demanda. Para revertir esta situación se requiere de una mejora de proceso que será expuesta en el epígrafe siguiente.

3.2.- Mejoras que se proponen en el proceso para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CAC.S.A.

Los puntos críticos identificados en la ficha de proceso (anexo 3), coinciden con las causas fundamentales identificadas en el análisis realizado en el diagrama causa efecto, haciendo mejoras en estos puntos críticos, se contribuye a mejorar la incidencia de las otras tres causas. La baja motivación para integrar la reserva y que no se promueva la integración de jóvenes a esta, tiene que ver con la selección formal, y que no haya una estrategia objetiva de trabajo con la reserva para promover a cuadro, tiene que ver con que no se elabore un plan de preparación efectivo.

Las insatisfacciones a analizar, para aplicar mejoras en el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros en la CACSA S.A. que a continuación se refieren, coinciden con las causas principales del diagrama causa – efecto:

- La selección del candidato a integrar la reserva de cuadros se identifica como un punto crítico, puesto que no siempre cumplen los requisitos elementales para ser miembro de esta cantera, no se consideran las funciones y exigencias del cargo para el que se selecciona como reserva y las condiciones y posibilidades del candidato. En ello incide también la baja motivación y que no se tenga en cuenta a los jóvenes.

- La preparación del integrante de la reserva se considera un punto crítico en el proceso, falta correspondencia del plan de preparación con las necesidades del candidato, así como objetividad en las acciones de preparación y no se tiene en cuenta una estrategia objetiva de trabajo con la reserva para promover.

A partir de las insatisfacciones citadas anteriormente se proponen las siguientes mejoras al proceso, precisando, que constituyen herramientas para facilitar y hacer más efectiva la ejecución del mismo:

Propuesta de mejora

Variables	Proceso actual	Proceso propuesto	Indicadores
Selección de la reserva de cuadros.	Indicaciones generales en el DL 196 y el Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010.	Guía que establece requisitos para ser seleccionado como reserva de cuadros.	- Cumplimiento de los criterios para seleccionar la reserva.
		Guía para la conformación de los expedientes de la reserva.	- Disposición para integrar la reserva de cuadros. - Aceptación para integrar la reserva de cuadros.

		Modelo Ficha datos de la reserva de cuadros (adecuar la de los cuadros)	
Plan de preparación y superación de la reserva.	Indicaciones generales en el DL 196 y el Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010.	Modelo que recoja las acciones de preparación teórica y práctica a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la reserva. - Reservas listas para promover a cargos de cuadros. - Tiempo de estancia racional en la reserva antes de promocionar a cuadro. - Satisfacción de la atención brindada por el cuadro a sus reservas. - Motivación para permanecer en la reserva de cuadros. - Correspondencia entre la preparación y las necesidades de capacitación. - Satisfacción de la preparación por fuentes externas. - Correspondencia entre la preparación y las funciones del cargo. - Reservas que recibieron preparación. - Estado de preparación de la reserva. - Sustitución temporal al cuadro como fuente interna de preparación.
		Modelo de evaluación anual de la reserva de cuadros, incluyendo caracterización (adecuar los certificados de evaluación de los cuadros).	

Resultados esperados:

- Lograr idoneidad en la selección de la reservas de cuadros.
- Reservas de cuadros más preparadas y en correspondencia con la necesidad de preparación para el cargo de que es reserva.
- Que sean tenidas en cuenta como variante de propuestas y se promueva la reserva de cuadros en los movimientos de cuadros.

Riesgos que se asumen:

- No contar con el apoyo imprescindible de la máxima dirección de la organización.
- Aceptación y aplicación o no de la propuesta de mejora para los cuadros, reservas de cuadros y/o especialistas.
- No contar con los recursos necesarios para su aplicación.

Como parte de la propuesta de mejora se establece un sistema indicadores, que debe contener la descripción detallada de las acciones para evaluarlo, y que se muestra en el siguiente epígrafe.

3.3.- Sistema de indicadores para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la CACSA S.A.

Este sistema de indicadores tiene como objetivo medir en los plazos previstos la evolución y efectividad del proceso de selección y preparación de la reserva, los cuales deberán mostrar si hay cambios y progresos hacia el logro del resultado esperado. Debiendo reflejar que la selección de la reserva de cuadros y su preparación este en correspondencia con las exigencias del cargos del que será o es reserva.

Según (Hatre, 2004), un indicador se presenta teniendo en cuenta que debe contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

1. Método de medida del indicador, (como se mide, formula)
2. Responsabilidad de la medición
3. Plazos en que deben ser cumplimentados
4. Recogida de la información
5. Responsable sobre el indicador
6. Asignación de recursos
7. Vinculación con incentivos

Sistema de indicadores

- 1- Indicador: Cumplimiento de los criterios para seleccionar la reserva.

Indica si en el proceso de selección de la reserva o una vez realizada la selección, se tiene o se tuvo en cuenta, los criterios previamente establecidos para ello.

Formula: Cantidad de procesos con criterios / cantidad de procesos realizados.

Cantidad de criterios utilizados / cantidad total de criterios.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Trimestral y Anual

Recogida de la información: Como parte de las acciones de control programadas trimestralmente por el órgano de cuadros o una vez concluido el proceso de evaluación y caracterización anual de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea con los cuadros responsables de la selección de su reserva, cuantas reservas ha procesado y los criterios utilizados.

Responsable sobre el indicador: Cuadro responsable de la reserva

- 2- Indicador: Disposición para integrar la reserva de cuadros.

Este indicador mide interés incondicional para formar parte de la reserva, motivación y por tanto disposición.

Formula: Cantidad de reservas dispuestas a estar en la selección / cantidad total de reservas.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: El órgano de cuadros hace un análisis integral del estado de completamiento de la reserva de cuadros, estableciendo intercambio del jefe máximo de la organización con la reserva, la especialista que atiende este proceso, aplican encuesta a la reserva y de todo esto se deriva información que nos permite evaluar comportamiento este indicador.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de la selección de su reserva.

3- Indicador: Aceptación para integrar la reserva de cuadros.

Este indicador mide si es acertado el recurso empleado para la selección de la reserva de cuadros y el nivel de aceptación o no para integrarla.

Formula: Cantidad de candidatos a seleccionar para reserva negados / cantidad total de candidatos a seleccionar para reserva.

Responsables: Órgano de cuadros y Capacitación

Plazos: Semestral

Recogida de la información: El órgano de cuadros hace un análisis integral del estado de completamiento de la reserva de cuadros, estableciendo intercambio de los cuadros con la especialista que atiende este proceso de selección de la reserva, obteniendo como resultado cuantos de los candidatos se han negado a formar parte de la reserva.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de seleccionar su reserva

4- Indicador: Promoción de la reserva de cuadros.

Este indicador permite evaluar el cumplimiento del objetivo de la reserva, de que como cantera principal para la sustitución de los cuadros de la entidad, promueva a ocupar el cargo para el que fue preparada.

Formula: Cantidad de reserva promovida / cantidad total de la reserva lista para promover.

Responsables: Órgano de cuadros.

Plazos: Semestral

Recogida de la información: El órgano de cuadros hace un balance anual de la situación de la política de cuadros en la entidad, al que la especialista que atiende esta actividad, incorpora el estado de preparación de la reserva determinando cantidad de reserva lista para promover y cuantas e ellas fueron promovidas para ocupar cargos de cuadros.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de preparar su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

5- Indicador: Reservas listas para promover a cargos de cuadros.

Este indica de acuerdo al cumplimiento del plan de preparación de la reserva de cuadros, cuantas están listas para promover.

Formula: Cantidad de reservas listas para promover / cantidad de reservas que recibieron preparación.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: Una vez concluido el proceso de evaluación y caracterización anual de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea con los cuadros responsables de la preparación de su reserva, cuantas reservas están listas para promover.

Responsable sobre el indicador: Cuadro responsable de la reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

6- Indicador: Tiempo de estancia racional en la reserva antes de promocionar a cuadro.

Este indicador trata sobre el tiempo que una persona pasa en la reserva, lo que afecta la organización de la reserva, pues mientras más tiempo, más tiempo se tarda en rentabilizar lo invertido en preparación y además se corre el riesgo de desmotivar al individuo.

Formula: Tiempo promedio que deben permanecer en la reserva/ tiempo real que pasan.

Responsables: Órgano de cuadros.

Plazos: Anual.

Recogida de la información: Cuando se evalúa la reserva, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, resume el tiempo que tiene cada una de la reserva de cuadros en esa condición, alertando al cuadro responsable para que evalúe si la mantiene o no.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

7- Indicador: Satisfacción de la atención brindada por el cuadro a sus reservas.

Este indicador mide si la reserva recibe la atención correspondiente por el cuadro titular del cargo del que es reserva.

Formula: Cantidad de reservas atendidas por el cuadro / cantidad de reservas total.

Responsables: Órgano de cuadros.

Plazos: Anual

Recogida de la información: Una vez que se desarrolla el proceso de evaluación anual de la reserva, en intercambios de la especialista de cuadros que atiende el tema con los cuadros y reservas, evalúa cómo se comporta este indicador. El jefe superior apoyado por el órgano de cuadros establece intercambios al menos una vez al año con la reserva, a través del cual también recibe información sobre si es atendida, como es atendida o si no es atendida la reserva por el cuadro titular del cargo del que es reserva.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de atender a su reserva

8- Indicador: Motivación para permanecer en la reserva de cuadros.

Este indicador mide si la reserva seleccionada, se siente motivada a permanecer en la reserva.

Formula: Cantidad reservas motivada / cantidad total de reservas

Responsables: Órgano de cuadros y Capacitación

Plazos: Anual

Recogida de la información: Como parte del proceso de evaluación, el cuadro evaluador sostiene intercambio con cada una de las reservas, a través del cual determina también el nivel de motivación de esta para permanecer en la reserva y la especialista de cuadros apoyada por otros especialistas del órgano de cuadros sostiene intercambios y aplica encuestas a la reserva para evaluar este indicador

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de atender su reserva

9- Indicador: Correspondencia entre la preparación y las necesidades de capacitación

Este es un indicador que tiene un singular impacto sobre la preparación de la reserva pues el mismo determina que se ofrezca la preparación técnica especializada más pertinente a cada reserva.

Formula: Cantidad de acciones de preparación que se correspondan con la necesidad de preparación para el cargo del que es reserva / cantidad total de acciones de preparación.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: Concluido el proceso de elaboración de los planes de preparación y superación de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea cada uno de los planes elaborados que deben ser entregados al órgano de cuadros, firmados por el cuadro que lo confecciona, para archivar en el expediente de la reserva de cuadros.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de preparar su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

10-Indicador: Satisfacción de la preparación por fuentes externas.

Este indicador mide si se emplean las fuentes externas de preparación en beneficio de las reservas. Se relaciona con la existencia de este tipo de preparación en los planes de capacitación.

Formula: Cantidad de acciones de preparación por fuentes externas / cantidad total de

acciones de preparación,

Responsables: Órgano de cuadros y Capacitación

Plazos: Semestral

Recogida de la información: Una vez elaborado el Plan de Preparación y superación de la reserva, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, mensualmente chequea con el centro que asumió la capacitación la asistencia según plan de la reserva prevista a asistir.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de preparar su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

11-Indicador: Correspondencia entre la preparación y las funciones del cargo.

Indica si los planes de preparación incluyen los elementos necesarios para alcanzar un nivel en correspondencia con el cumplimiento de las funciones de cada cargo

Formula: Cantidad de acciones de preparación relacionada con las funciones del cargo / cantidad total de acciones de preparación.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: Concluido el proceso de elaboración de los planes de preparación y superación de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea cada uno de los planes elaborados que deben ser entregados al órgano de cuadros, firmados por el cuadro que lo confecciona, para archivar en el expediente de la reserva de cuadros.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de preparar su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

12-Indicador: Reservas que recibieron preparación.

Este indica si toda la reserva seleccionada y en proceso de preparación, de acuerdo al plan elaborado, fue preparada.

Formula: Cantidad de reservas que recibieron preparación / cantidad de reservas total

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: Una vez concluido el proceso de evaluación y caracterización anual de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea con los cuadros responsables de la preparación de su reserva, cuantas reservas recibieron preparación.

Responsable sobre el indicador: Cuadro responsable de la reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

13-Indicador: Estado de preparación de la reserva.

Este indica si de acuerdo al plan de preparación de la reserva de cuadros, cuales alcanzaron un estado de preparación superior, que nivel alcanzaron.

Formula: Cantidad de reservas que alcanzaron un nivel superior / cantidad de reservas que recibieron preparación.

Responsables: Órgano de cuadros

Plazos: Anual

Recogida de la información: Una vez concluido el proceso de evaluación y caracterización anual de la reserva de cuadros, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea con los cuadros responsables de la preparación de su reserva, el estado de preparación que tiene cada reserva.

Responsable sobre el indicador: Cuadro responsable de la reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

14-Indicador: Sustitución temporal al cuadro como fuente interna de preparación.

Este indicador mide si se emplea la sustitución temporal al cuadro como fuente interna de preparación en beneficio de las reservas. Se relaciona con la existencia de este tipo de preparación en los planes de preparación.

Formula: Inclusión y aplicación de la sustitución temporal como acción de preparación / cantidad total de acciones de preparación,

Responsables: Órgano de cuadros y Capacitación

Plazos: Anual

Recogida de la información: Una vez elaborado el Plan de Preparación y superación de la reserva, la especialista del órgano de cuadros que atiende esta actividad, chequea que se haya incluido como una acción, la sustitución temporal. En la evaluación y cumplimiento del plan esta misma especialista, chequea su aplicación.

Responsable sobre el indicador: Cada cuadro responsable de preparar su reserva

Asignación de recursos: Presupuesto de capacitación.

Conclusiones

Sobre la base de la investigación realizada se arriba a las siguientes conclusiones:

1-Las etapas del diagnóstico del proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, ha permitido identificar los problemas o posibilidades de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas y alternativas de perfeccionamiento o soluciones. Resulta necesaria la elección de la solución o conjunto de soluciones idóneas, con el objetivo de llegar a la implantación de las mejoras conseguidas.

2-Los planes de preparación no son eficaces para preparar a la reserva, no se utiliza como modalidad de capacitación la sustitución temporal del cuadro.

3-No se prioriza el criterio de capacidad demostrada y el de disposición para integrar la reserva, sus miembros se preparan como promedio 5 años para ser promovidos. Se aprecia desmotivación para integrar la reserva de cuadro.

4- El problema radica en que es insuficiente el proceso de selección y preparación de la reserva lo que se deriva de cinco causas fundamentales, en las que inciden otras sub-causas. El plan de preparación no es efectivo, se aprecia baja motivación para integrarla, no hay una estrategia objetiva de trabajo con la reserva para promover a cuadro, la selección es formal, no se promueve la integración de jóvenes a la reserva. Para revertir esta situación se requiere de una mejora de proceso.

5-Las mejoras al proceso se encaminan a precisar los requisitos de la selección, la conformación de los expedientes, las acciones de preparación y la evaluación de la reserva.

6-El sistema de indicadores se presenta teniendo en cuenta la descripción detallada de las acciones en cada indicador y tiene como objetivo medir la evolución y efectividad del proceso de selección y preparación de la reserva, que debe estar en correspondencia con las exigencias del cargo del que será o es reserva.

Recomendaciones

1. Exponer y analizar los resultados del diagnóstico en la Comisión de Cuadros y Consejo de Dirección de la casa matriz de la CAC.S.A, con el propósito de informar a los miembros del resultado de la investigación.
2. Aplicar en la casa matriz de la CAC.S.A el sistema de indicadores propuestos, a fin de medir la evolución y efectividad del proceso de selección y preparación de la reserva.
3. Compartir las experiencias de este trabajo con las empresas de la Corporación de la Aviación Cubana (CAC.S.A).

Bibliografía

- Amozarrain, M. (1996).
Beltran. (2002).
Castro, R. (1990). *Informe al Cuadro Congreso del PCC*. Santiago de Cuba: Política.
Castro, R. (1990). *Llamamiento al IV Congreso del PCC*. Santiago de Cuba: Política.
Castro, R. (1999). *Asamblea Provincial del PCC*. La Habana: Política.
Consejo de Estado del Partido Comunista de Cuba. (1996). *Código de Ética de los Cuadros*. La Habana: Política.
Consejo de Estado del Partido Comunista de Cuba. (2010). *Acuerdo del 22 de julio*. La Habana: Política.
Corporación de la Aviación Cubana. (2010). *Proyección Estratégica*. La Habana.
Covey, S. (n.d.).
Deming. (n.d.). *Ciclo Deming o PDCA*.
Drucker, P. (n.d.).
Guevara, E. (1962). La Habana.
Guillermo, U. (2007).
Hammer, M. (1994).
Hernandez, C. (2007). *Estudio de necesidades de capacitación para los cuadros y reservas de la Universidad de la Habana*. La Habana.
Ishikawa, K. (1998). *Diagrama Causa - Efecto*.
Machado, R. (1990). *Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo*. La Habana: Ciencias Sociales.
Martí, J. (1892). *Documentos programáticos fundacionales del Partido Revolucionario Cubano*. La Habana.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2012). *Resolución no. 17*. La Habana.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2012). *Resolución no. 41*. La Habana.
Mintzberg. (1991). *Formación de Directivos, no de Master en Administración de Negocios*.
Partido Comunista de Cuba. (1975). *Documentos del Primer Congreso*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (1980). *Documentos del Segundo Congreso*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (1990). *Documento del Cuarto Congreso*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (1990). *Informe al Cuarto Congreso del PCC*. Santiago de Cuba: Política.
Partido Comunista de Cuba. (1999). *Decreto Ley 196*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (1999). *Decreto Ley 1997*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (2010). *Acuerdo del Consejo de Estado*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (2011). *Documento del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamiento No.74 de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba y la Revolución*. La Habana: Política.
Partido Comunista de Cuba. (2012). *Conferencia Nacional del Partido*. La Habana: Política.
Ulacia, G. (2007).
Zariatiegui, J. R. (1999).
Zaragoitia Alonzo, M. (n.d.). "La formación en gestión de recursos humanos: Factor clave de la administración pública de hoy."

Anexos

Anexo No.1

Principales tipologías de diagnóstico analizadas:

Nombre del método:	Autor:	Fases:	Materiales y métodos:	Ventajas:	Desventajas:
Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	(García Dousat, Reyes Jardinez, & Díaz Gamboa, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • FASE I: Preparación inicial. • FASE II: Caracterización de la empresa. • Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano. • Fase IV: Elaboración de la estrategia. • Fase V: Control y ajuste. 	<p>Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas.</p> <p>Inducción-deducción histórico-lógico</p> <p>el análisis y síntesis</p>	Se centra en la entidad como conjunto y analiza la incidencia de factores externos en la misma.	A efectos de la actual investigación, en la que solo se pretende analizar el proceso de gestión de la preparación y capacitación de la reserva de cuadros, se hace demasiado extensa y hace demasiado hincapié en cuestiones ajenas al tema.
Diagnóstico de necesidades de capacitación:	Humberto Quesada Martínez	<p>Para el caso de personal nuevo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los requisitos del cargo. • Determinar la necesidad de 	<input type="checkbox"/> Evaluación de selección de personal <input type="checkbox"/> Análisis de cargos <input type="checkbox"/> Evaluación	Trata de la determinación de las necesidades de capacitación	Es insuficiente pues no aborda el tema de la gestión en el marco del proceso de preparación y ca-

		<p>capacitación a partir de la fórmula:</p> <p>Requisitos exigidos por el cargo – Requisitos cumplidos por el nuevo personal = Necesidades de capacitación</p> <p>Para el caso de personal existente en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un análisis de desempeño • En términos más generales, se puede optar por un análisis organizacional enfocando el diagnóstico. 	<p>ción del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes <input type="checkbox"/> Observación <input type="checkbox"/> Reportes e índices de producción, eficiencia, etc. <input type="checkbox"/> Solicitudes a supervisores, jefes o gerentes. 	<p>ción, lo que está en cierta forma relacionado con el tema de la investigación. Es de sencillo realizar.</p>	<p>capitación de la reserva de cuadros. Por otro lado el objetivo de la actual investigación no es la determinación de las necesidades de capacitación sino la caracterización del proceso de gestión de la misma junto con la selección del personal en la reserva.</p>
Diagnóstico del desempeño de	Centro Internacional de Investigaciones para el	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los elementos del ambiente externo que influyen en el 	Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación	Permite una visión global de la entidad y	No se centra en el tema del trabajo actual. Esta mas pensada para ana-

una organización	Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universal	<p>desempeño de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las capacidades de la organización que influyen en su desempeño. • De factores motivacionales de la organización que influyen en su desempeño. • Determinar los factores que afectan directamente al desempeño de la entidad teniendo en cuenta la efectividad, eficiencia, pertinencia y viabilidad financiera de la misma. 	<p>directa y tormenta de ideas.</p> <p>Inducción-deducción histórico-lógico ,el análisis y síntesis</p>	<p>sus relaciones en su conjunto.</p> <p>Clarifica una serie de indicadores clave para el análisis del desempeño.</p>	<p>lizar una entidad en su totalidad.</p>
Diagnóstico del estado actual	Ramón González García	I. Definir indicadores claves para las tres dimensiones siguientes:	Entrevistas, método de expertos, encuestas, ob-	Es sencillo de aplicar. Este mé-	Versa sobre el diagnóstico realizado al sistema de

tual del nivel de capacidad de los cuadros		<p>1. Nivel de preparación de los cuadros para atender sus reservas.</p> <p>2. Ejecución del trabajo.</p> <p>3. Control y evaluación.</p> <p>II. Elaboración de los instrumentos que le permitan comprobar el estado de esos indicadores</p> <p>III. Levantamiento de información sobre el terreno a partir de los anteriores</p> <p>IV. Procesar la información.</p>	<p>servación directa y tor-menta de ideas.</p> <p>Inducción-deducción e histórico-lógico ,el análisis y síntesis</p>	<p>todo tiene cierta relación con el tema aunque no directamente.</p>	<p>cuadros y sus reservas pero no a su selección y preparación que es el tema que ocupa al presente trabajo. Por otro lado esta insertado, en una tesis que pretende proponer acciones que favorezcan el trabajo con los cuadros y como tal responde sus necesidades, lo que escapa a las pretensiones del actual trabajo</p>
El diagnóstico Administrativo	Haroldo Herrera	<p>- Recopilación de información</p> <p>-Análisis organizacional o administrativo</p>	<p>Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tor-</p>	<p>Se dan una serie de ideas sobre cómo diagnos-</p>	<p>En este caso es un diagnóstico con respecto a una organización y no solo a un</p>

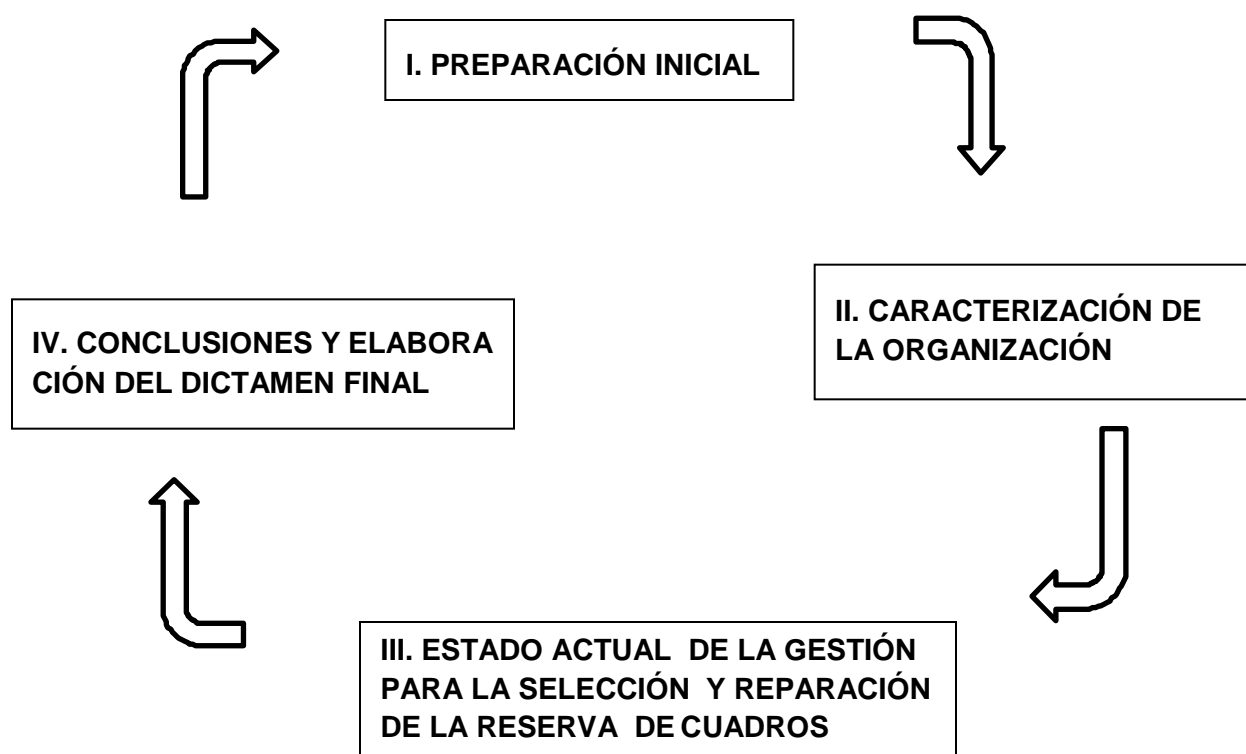
		<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de conclusiones - Propuesta y plan de acción 	<p>menta de ideas.</p> <p>Inducción-deducción e histórico-lógico ,el análisis y síntesis</p>	<p>ticar la administración de una entidad. En conjunción con los anteriores podría ser de utilidad para el presente trabajo. Es un enfoque completo y valido si se pretendiera abordar la administración de la entidad en su conjunto. Aun así algunas</p>	<p>proceso como tal</p> <p>Por lo mismo no es lo suficientemente específico. No toca el tema de la preparación y selección de los administrativos. Es un enfoque completo y valido si se pretendiera abordar la administración de la entidad en su conjunto. Aun así algunas de las ideas son valiosas para la presente.</p>
--	--	---	--	--	--

				de las ideas son valiosas para la presente.	
Diag-nóstico sistémico en 10 pasos		<p>Paso 1: Objetivos, valores, tareas y cometido</p> <p>Paso 2: Organización estructural y funcional.</p> <p>Paso 3: Relaciones coordinación, información.</p> <p>Paso 4: Reconocimiento, recompensa, sanción.</p> <p>Paso 5: Sistemas técnicos y auxiliares.</p> <p>Paso 6: Dirección.</p> <p>Pasos 7 insumos.</p> <p>Paso 8: Proceso de transformación.</p> <p>Paso 9: Producto.</p> <p>Paso 10: Retroalimentación.</p>	Entrevistas, revisión de expedientes, visita de las instalaciones, levantamiento de datos, talleres, etc.	En este caso se trata de un método muy detallado y general. Permite una visión global y sistémica de la entidad.	No se corresponde con el estudio en cuestión. Su alcance es mucho más extenso de lo que se pretende.
Guía de	Ing. Agr.	A) Aspectos his-	Entrevistas	En este	No se corres-

elabora- ción de diagnós- ticos	Javier Ro- dríguez Cauqueva	tóricos que influ- yen en la situa- ción actual. B) Situación de tenencia de la tierra. C) Estructura económico- productiva. D) Estructura social. F) Conclusiones y consideracio- nes finales. E) Acción de agentes externos que puedan influir en el proyecto.	con informan- tes clave, Historias de vida, Traba- jos por gru- pos, Análisis dirigido, Dibu- jos de la realidad ac- tual y de la visión del futuro.	caso se trata de un diag- nostico participa- tivo muy general	ponde con la investigación actual.
--	-----------------------------------	---	---	---	--

Anexo No.2

Etapas, estructura e interconexión



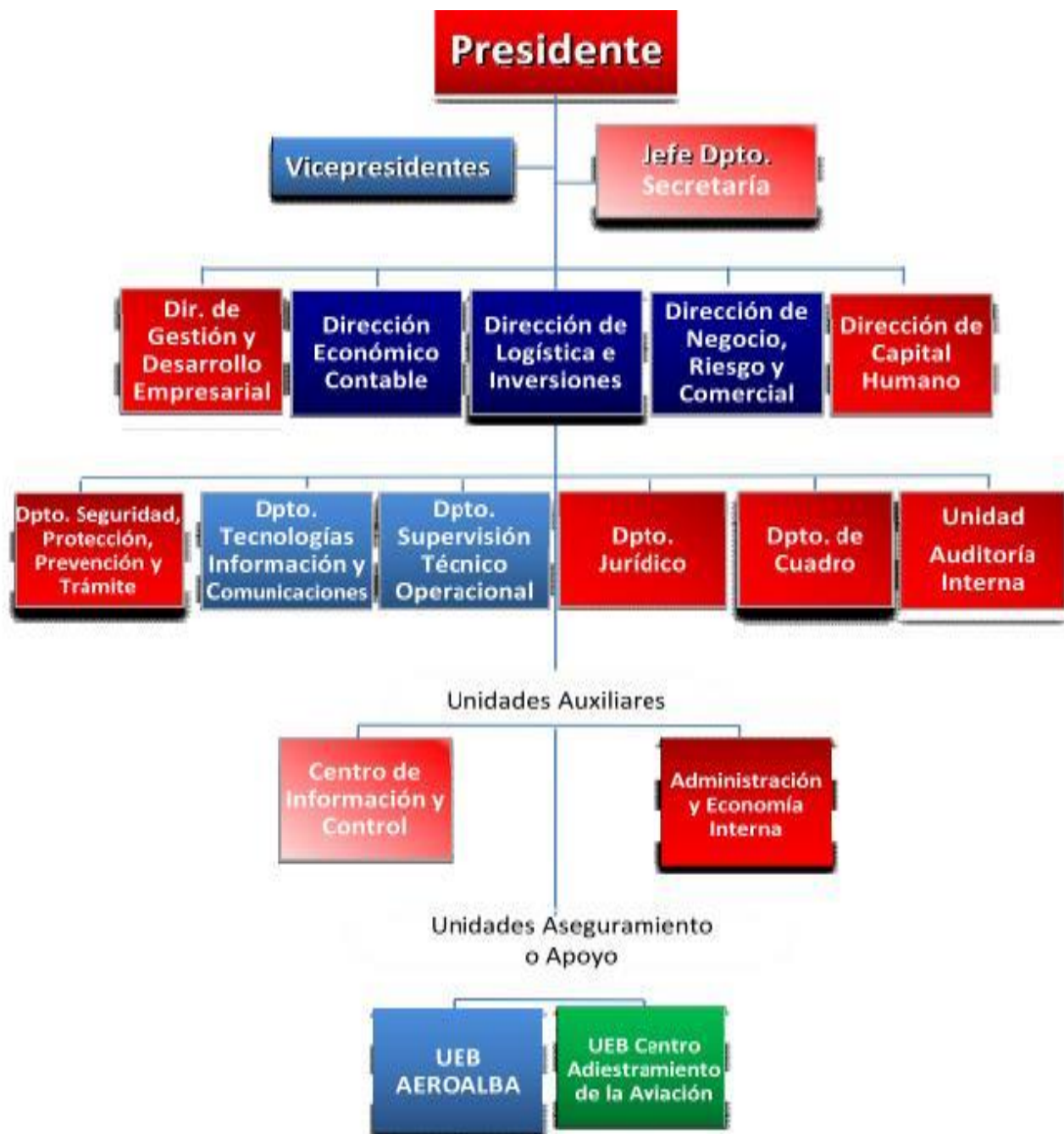
Anexo No.3

Ficha de proceso: reservas.		
	Ficha de proceso	No.
Nombre	Responsable	Objetivo
Selección y preparación de la reserva de cuadros	Cuadros	Tendrá como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección.
Entradas	Salidas	Documentos y registros
Integrante de la reserva de cuadros	Preparado a largo plazo.	-Expediente reserva -Plan de preparación -DC 08 caracterización -Evaluación
	Preparado a mediano plazo.	
	Preparado a corto plazo.	
	Listo para promover	
Puntos críticos	Criterios de medidas	Indicadores de gestión
Selección del candidato	Cumplimiento de los requisitos	- Cumplimiento de los criterios para seleccionar la reserva. - Disposición para integrar la reserva de cuadros. - Aceptación para integrar la reserva de cuadros.

Preparación del integrante	<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de las necesidades de preparación. -Plan en correspondencia con las necesidades. -Objetividad de las acciones de preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la reserva de cuadros. - Reservas listas para promover a cargos de cuadros. - Tiempo de estancia racional en la reserva antes de promocionar a cuadro. - Satisfacción de la atención brindada por el cuadro a sus reservas. - Motivación para permanecer en la reserva de cuadros. - Correspondencia entre la preparación y las necesidades de capacitación. - Satisfacción de la preparación por fuentes externas. - Correspondencia entre la preparación y las funciones del cargo. - Reservas que recibieron preparación. - Estado de preparación de la reserva. - Sustitución temporal al cuadro como fuente interna de preparación.
Supervisiones		
Controles a entidades		
Analisis en comisiones de cuadros Analisis en balances		

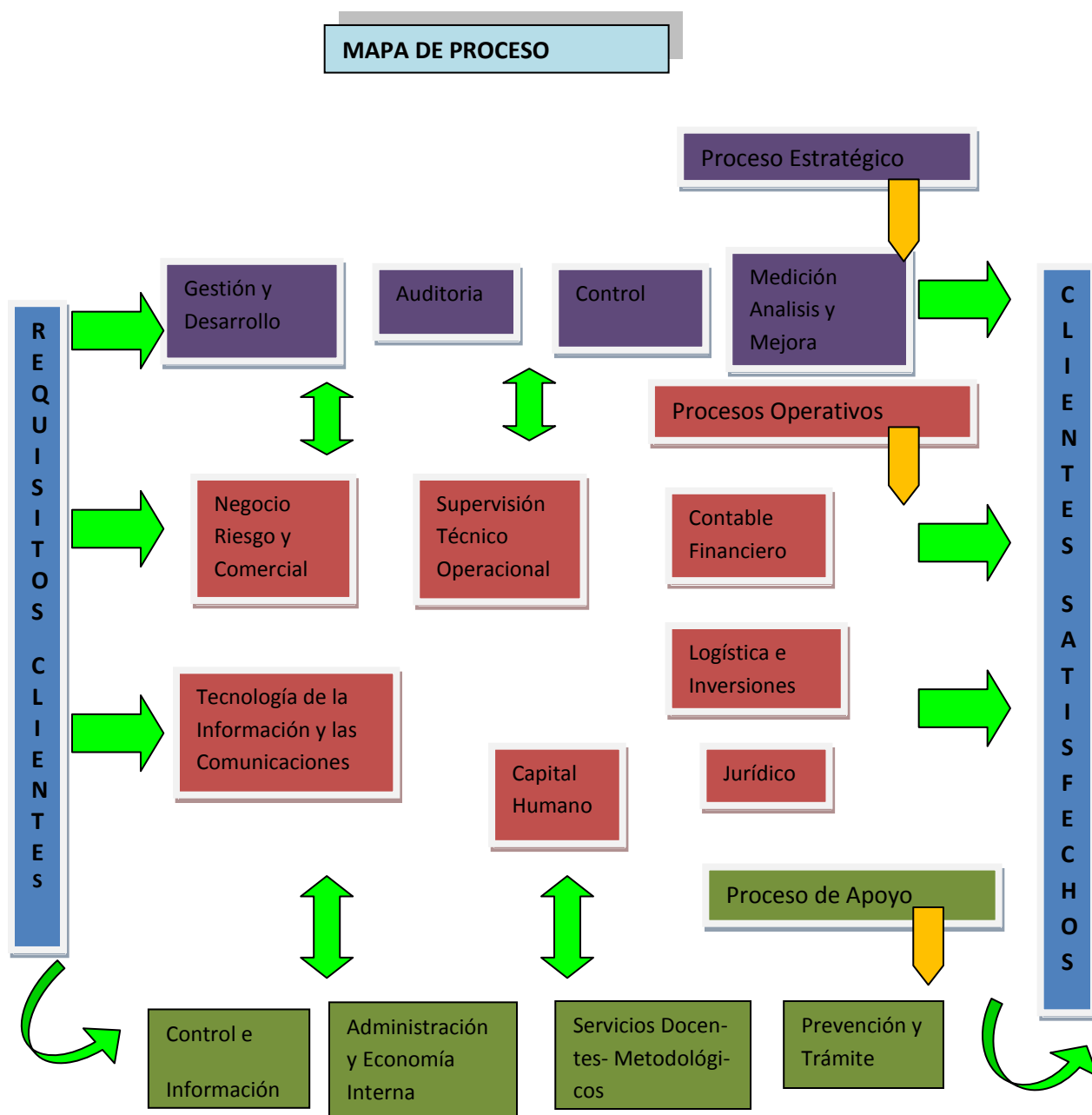
Anexo No.4

ORGANIGRAMA



Fuente: Manual de organización de CACSA

Anexo No.5



Fuente: Manual de organización de CACSA

Anexo No.6

Guía de entrevista

Entrevistado: Lic. María Graciela Rivero González

Jefa Órgano de Cuadros de CACSA.

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrente al seleccionar sus reservas?
4. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor?
5. ¿Cuál sería y donde puede ser consultada?
6. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
7. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorga a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente para motivarlo por el trabajo adicional que implica ser miembro de la reserva?
8. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
9. ¿Cómo percibe usted la situación de la preparación de la reserva en la entidad?
10. ¿Algún problema que haya notado con respecto a la pregunta anterior?
11. ¿Cree que los cuadros están brindándole una adecuada atención a la preparación de sus reservas?
12. Ante el hecho real de que en la Casa Matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que actualmente solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál cree es la causa?
13. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
14. ¿Cómo directora del departamento de cuadros considera usted que la dirección de la organización anima a los miembros del personal a continuar su capacitación y desarrollo (ofrece incentivos para el aprendizaje)?
15. ¿La dirección de la organización apoya la aplicación y transferencia del nuevo conocimiento en el trabajo?

Anexo No.7

Guía de entrevista No. 2

Entrevistado: Vicepresidenta de la CACSA

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuáles fueron los problemas más graves que enfrento al seleccionar sus reservas?
4. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor? ¿Cuál sería y donde puede ser consultada?
5. ¿Qué política de promoción tiene la entidad? ¿Cómo la pudiera revisar?
6. ¿Se cumple con esta política?
7. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
8. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
9. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
10. ¿Cómo percibe usted la situación de las reservas en la entidad?
11. ¿Algún problema que haya notado con respecto a las mismas?
12. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál es la causa de este déficit?
13. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
14. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?

15. En su posición como director general: ¿Apoya usted la aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidos por medio de la capacitación y la transferencia de los mismos en el seno de la organización?
16. ¿En qué forma?
17. ¿En general encuentra satisfactorio el nivel de preparación brindado a las reservas, tenga en cuenta su desempeño una vez alcanzado el nivel de cuadro?
18. ¿Se está cumpliendo con el proceso de preparación de las reservas de forma satisfactoria?
19. ¿Piensa que cuenta con suficientes reservas que en el plazo de un año estén preparadas para asumir como cuadros?

Anexo No.8

Guía de entrevistas

Entrevistada: Subdirectora de Recursos Humanos

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentó al seleccionar sus reservas?
4. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
5. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
6. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
7. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
8. ¿Ha recibido usted quejas por parte de los miembros de la reserva con respecto a que no desean pertenecer a la misma?
9. ¿Existe algún plan de estimulación que diferencie a la reserva del resto de la plantilla?
10. ¿Piensa usted que la capacitación puede ser considerada un estímulo para la pertenencia a la reserva de cuadros?
11. ¿Durante el proceso de preparación de los planes de trabajo se hace hincapié en la atención que cada cuadro debe darle a sus reservas?

12. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto peso cree usted que tenga la preparación alcanzada por sus reservas en la evaluación del cuadro?
13. ¿Cómo Vicedirectora de personal, nota que la pertenencia a la reserva de cuadros afecta positiva o negativamente al trabajo de sus miembros?
14. ¿A qué se debe que se le de tanta importancia al sexo la edad y la raza de la persona escogida para la reserva? ¿En qué forma piensa usted que estos parámetros influyen en la calidad del seleccionado?

Anexo No.9

Guía de entrevistas

Especialista A en cuadros que atiende proceso selección y preparación de la reserva de cuadros

1. ¿Cómo especialista de cuadros que parámetros usted recomienda se busquen en un candidato a la reserva?
2. ¿Se le pide opinión al departamento de cuadros sobre las candidaturas para la reserva?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentan los cuadros al seleccionar sus reservas?
4. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor? ¿Cuál sería y donde la puedo consultar?
5. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
6. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
7. ¿Cómo percibe usted la situación de las reservas en la entidad?
8. ¿Algún problema que haya notado con respecto a las mismas?
9. ¿Cree que los cuadros están brindándole una adecuada atención a la preparación de sus reservas?
10. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál cree es la causa?
11. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
12. ¿Entiende que los planes de preparación actuales son suficientes para garantizar la disponibilidad futura de cuadros que hagan frente a sus funciones con un grado óptimo de eficiencia y eficacia?
13. En materia de preparación ¿Cuál es la problemática mayor?

14. ¿A que achaca usted el hecho de que solo 1 de los cuadros promocionados durante el 2013 (de un total de 7) proviniera de la reserva?
15. ¿A qué se debe que se le de tanta importancia al sexo la edad y la raza de la persona escogida para la reserva?
16. ¿En qué forma piensa usted que estos parámetros influyen en la calidad del seleccionado?
17. ¿En qué medida influye en la selección de los miembros de la reserva por parte de los cuadros estos parámetros?

Anexo No.10

Guía de entrevistas

Entrevistada: Jefa Grupo Capacitación perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrento al seleccionar sus reservas?
4. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
5. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (que responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
6. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
7. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
8. ¿Ha recibido usted quejas por parte de los miembros de la reserva con respecto a que no desean pertenecer a la misma?
9. ¿Existe algún plan de estimulación que diferencie a la reserva del resto de la plantilla?
10. ¿Piensa usted que la capacitación puede ser considerada un estímulo para la pertenencia a la reserva de cuadros?
11. ¿Durante el proceso de preparación de los planes de trabajo se hace hincapié en la atención que cada cuadro debe darle a sus reservas?

12. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto peso cree usted que tenga la preparación alcanzada por sus reservas en la evaluación del cuadro?

13. ¿Cómo Subdirectora de recursos humanos, nota que la pertenencia a la reserva de cuadros afecta positiva o negativamente al trabajo de sus miembros?

14. ¿A qué se debe que se le de tanta importancia al sexo la edad y la raza de la persona escogida para la reserva? ¿En qué forma piensa usted que estos parámetros influyen en la calidad del seleccionado?

Anexo No.11

Encuesta para cuadros de la casa matriz de CACSA

Estimados cuadros:

En la organización se está efectuando una investigación relacionada con el proceso de gestión desarrollado para la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros como parte de un trabajo de diploma para la universidad de la habana, con tal motivo le solicitamos su cooperación para que responda con entera honestidad el siguiente cuestionario. NO ESCRIBA SU NOMBRE ESTA ES UNA ENCUESTA ANONIMA.

Muchas gracias por su contribución.

1. En el momento que fue usted ascendido(a), ¿Cuántas opciones fueron tomadas a consideración por el órgano de cuadros?

Solo yo___ 2___ 3___ más___

2. Cuánto tiempo lleva usted como cuadro: _____

3. ¿Pertenece usted a la reserva antes de ser ascendido a cuadro?

Sí___ No___

4. ¿Se sentía usted preparado para asumir su nueva responsabilidad?

Sí___ No___

5. Si respondió afirmativa mente la pregunta dos: Piensa usted que recibió la preparación suficiente mientras estaba en la reserva.

Sí___ No___

6. La preparación recibida, como miembro en la reserva, estuvo relacionada con el puesto para el que fue promovido:

Sí___ No___

7. ¿Cuánto tiempo estuvo en la reserva?_____

8. Ahora que es cuadro ¿Cuántos miembros de la reserva está preparando para ocupar su cargo?

Según el reglamento debería tener_____ tengo cubiertas_____

9. Si no tuviera todas las plazas de la reserva cubiertas ¿Qué causas piensa usted que ocasiona este hecho?

10. Seleccione en orden de importancia del 1 al 5, cuáles de los siguientes estos ítems influyeron en su decisión a la hora de decidir quiénes serían sus reservas? El ítem marcado como 1 será considerado el más importante para usted y el 5 el menos importante:

Carisma____ Disposición para estar en la reserva____ inteligencia _____ capacidad laboral demostrada____ Raza_____ sexo____ Edad____ Amistad____ Ordenes de un superior____ propuestas del órgano de cuadro____ antigüedad en el puesto____ habilidades sociales____ Nivel educacional_____

Militancia_____ experiencia de dirección_____ conocimientos del proceso de trabajo_____ capacidad de liderazgo_____ incondicionalidad para con usted _____ afinidad de personalidades con el candidato_____

11. Si lo considera oportuno puede agregar alguno que no esté en la lista En ese caso agréguelo a continuación y clasifíquelo por nivel de importancia para usted en una escala del 1 al 5 (esta pregunta es totalmente opcional):

12. ¿Cuándo seleccionó los miembros de su reserva recibió alguna negativa por parte de aquellos a los que se lo ofreció?

Sí____ No____

13. En caso afirmativo, exponga sus criterios sobre cuáles fueron los motivos de la negativa ¿Qué motivos le dieron para negarse?

14.Cuál de las dos formas siguientes de preparación de la reserva le parece más importante:

Fuentes externas: Cursos, posgrados, conferencias, en fin o cualquier otra que requiera de la participación de personal ajeno a la entidad._____

Fuentes internas: La que realiza el propio cuadro que ocupa el cargo para el que se prepara el reservista y está relacionada con la actividad propia del puesto._____

15. Diría usted que cuando la organización ofrece fuentes de capacitación externas (las opciones son mutuamente excluyentes, si escoge la primera no puede escoger la segunda y viceversa):

a. Es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización)

b. Es impulsada por la oferta (responde a lo que se ofrece en el Ministerio del Transporte o el de Educación Superior) _____

16. En su plan de preparación individual figura el asistir a algún tipo de cursos o posgrados, maestría o similar

Sí___ No___

17. ¿Con que frecuencia se reúne usted con los miembros de sus reservas para ver la marcha de su preparación?:

Semanalmente___ Quincenalmente___ mensualmente___ otro___

18. ¿Está contemplado en su plan de trabajo que sus reservas le sustituyan en sus funciones cada cierto tiempo con motivo de su preparación?

Sí___ No___

19. ¿Sus reservas lo sustituyen en casos de vacaciones o enfermedad?

Sí___ No___

20. Si hubiera déficit de personas para integrar la reserva de cuadros para el cargo que Ud. desempeña, precise ¿qué medidas está tomando para resolver el déficit de reserva para su cargo?:

21. Cuales han sido la evaluaciones del indicador 4 de su resumen de evaluación del cuadro(atención a la preparación y superación de sus subordinados y reservas) en el último año :

MB___ B___ R___ M___

Anexo No.12

Encuesta para miembros de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA

Estimados miembros de la reserva de cuadros:

En la organización se está efectuando una investigación relacionada con el proceso de gestión desarrollado para la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros, con tal motivo le solicitamos su cooperación para que responda con entera honestidad este cuestionario. NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE ESTA ES UNA ENCUESTA ANONIMA:

Muchas gracias por su cooperación

1. ¿Está usted conforme con el hecho de pertenecer a la reserva?

Si___ No___ Me resulta indiferente_____

2. En el momento que se le informo que usted estaba siendo considerado para ser miembro de la reserva se sintió:

Contento_____ fastidiado_____ Indiferente_____

3. Identifique en las siguientes alternativas la que más se corresponde con la forma en que se procedió con Ud. para que integrara la reserva de cuadros:

Se le informo que pertenecía a la reserva sin más explicaciones_____

Se le solicito su conformidad para que perteneciera a la reserva _____

Se le enumeraron las ventajas potenciales de pertenecer a la reserva y sus desventajas de manera razonable e imparcial_____

Se le vendió la imagen de que en la reserva todo es color de rosa_____

Se le pidió como un favor personal ya que el jefe no tenía nadie más y le estaban presionando para que completara su reserva_____

4. Cuando acepto usted integrar en la reserva lo hizo porque :

Estaba de acuerdo por propia voluntad_____

Porque vio oportunidades de ascenso y éxito profesional _____

Por ayudar al jefe _____

Porqué pensó que sería una buena forma de recibir capacitación extra en la forma de cursos, posgrados, maestrías, etc._____

Porque temió represarías de algún tipo o repercusiones negativas para usted y su carrera _____

Porqué se sintió obligado de alguna forma ya sea con el cuadro o la empresa_____

5. Seleccione en orden de importancia del 1 al 5 los siguientes aspectos que piensa fueron más importante para su nominación como miembro de la reserva. Debe seleccionar más de uno y hasta un máximo de 5 asígnele números de acuerdo a su importancia. El ítem marcado como 1 será considerado el más importante para usted y el 5 el menos:

Carisma____ Disposición para estar en la reserva____ inteligencia _____ capacidad laboral demostrada____ Raza____ sexo____ Edad____ Amistad____ Ordenes de un superior____ propuestas del órgano de cuadro____ antigüedad en el puesto____ habilidades sociales____ Nivel educacional_____

Militancia_____ experiencia de dirección_____ conocimientos del proceso de trabajo_____ capacidad de liderazgo_____ incondicionalidad para con el cuadro _____ afinidad de personalidades con el cuadro_____

6. Si lo considera oportuno puede agregar alguno que no esté en la lista En ese caso agréguelo a continuación y clasifíquelo por nivel de importancia para usted en una escala del 1 al 5 (esta pregunta es totalmente opcional):

7. ¿Cuándo se lo seleccionó como miembro de la reserva pensó en negarse?

Sí___ No___

8. En caso afirmativo, exponga sus criterios sobre cuáles fueron los motivos que le hubieran hecho negarse.

9. Para usted pertenecer a la reserva representa :

Un estímulo___ la oportunidad de una carrera prospera en la entidad___ Más trabajo _____ nada en especial _____

10.Cuál de estas dos formas siguientes de preparación de la reserva le parece más importante:

Fuentes externas: Cursos, posgrados, conferencias, en fin o cualquier otra que requiera de la participación de personal ajeno a la entidad._____

Fuentes internas: La que realiza el propio cuadro que ocupa el cargo para el que se prepara el reservista y está relacionada con la actividad propia del puesto._____

11. Diría usted que cuando la organización ofrece fuentes de capacitación externas (las opciones son mutuamente excluyentes, si escoge la primera no puede escoger la segunda y viceversa):

a. Es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización)

b. Es impulsada por la oferta (responde a lo que se ofrece en el Ministerio del Transporte o el de Educación Superior) _____

12. En su plan de preparación individual figura el asistir a algún tipo de cursos o posgrados, maestría o similar

Sí___ No___

13. ¿Con que frecuencia se reúne usted con los cuadros a cuya reserva pertenece para ver la marcha de su preparación?:

Semanalmente___ Quincenalmente_____ mensualmente___ otro_____

14. En su plan de preparación figura el que usted sustituya en el cargo en determinados momentos al cuadro a cuya reserva pertenece con fines de preparación:

Sí___ No___

15. ¿Usted sustituye al cuadro en cuya reserva se encuentra en caso de enfermedad o vacaciones del mismo?

Sí___ No___

16. Se cumple con esos planes:

Siempre_____ a veces _____nunca_____

17. Siente Ud. que la atención que le dispensa el cuadro titular del cargo, en su calidad de reserva es suficiente :

Sí_____ No_____

18. ¿Recibe apoyo moral positivo del titular del cargo para el que se prepara al afrontar las tareas extras que el ser reserva le depara?

Sí___ No___

19. Se siente preparado para afrontar el puesto para el que se le está capacitando en este momento:

Sí___ No___ No del todo___

20. Cuanto tiempo diría que necesita para culminar su preparación y estar listo para ocupar el cargo:

Un mes___ 6 meses___ 1 año___ mas___

21. Diría usted que la preparación que recibe tiene que ver con lo que tendrá que afrontar como cuadro:

Sí___ No___ No completamente___

22. ¿Siente que sus jefes y la entidad le estimulan a continuar preparándose?

Sí___ No___

23. ¿Siente que la dirección de la organización apoya la aplicación y transferencia de nuevo conocimiento en el trabajo?

Sí___ No___

24. ¿Le brinda el cuadro titular del cargo para el que Ud se prepara, una adecuada atención a su preparación?

Sí___ No___

Anexo No.13

Tabla no. 1: Criterios para la selección, según los miembros de la reserva de cuadros.

Criterio de selección	%Total de veces seleccionado	Orden de importancia en %				
		1	2	3	4	5
Carisma	33.33	14.28	57.14	0	28.57	0
Disposición para estar en la reserva	61.90	3838.46.46	23.07	23.07	0	15.38
Inteligencia	47.61	20	20	30	30	0
Capacidad laboral demostrada	90.47	52.63	15.78	10.52	5.26	15.78
Raza	14.28	0	0	0	33.33	66.66
Sexo	19.04	25	0	0	50	25
Edad	28.57	0	0	66.66	33.33	0
Amistad	19.04	25	50	0	0	25
Ordenes de un superior	9.52	50	0	0	0	50
Propuesta del órgano de cuadros	14.28	33.33	0	33.33	0	33.33
Antigüedad en el puesto	9.52	0	0	50	0	50
Habilidades sociales	23.80	0	0	60	20	20
Afinidad de personalidad con el cuadro	9.52	50	50	0	0	0
Militancia	33.33	14.28	0	14.28	28.57	42.85
Experiencia de dirección	33.33	14.28	14.28	14.28	42.85	14.28
Conocimiento del proceso de trabajo	57.14	25	25	25	8.33	16.66
Capacidad de liderazgo	42.85	22.22	33.33	22.22	22.22	0
Incondicionalidad con el cuadro	19.04	25	0	50	0	25
Nivel educacional	57.14	25	8.33	16.66	41.66	8.33

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Anexo No.14

Tabla no. 2: criterios para la selección, según los cuadros.

Criterio de selección	% total de veces seleccionado	Orden de importancia en %				
		1	2	3	4	5
Capacidad laboral demostrada	100	46.15	15.38	7.69	0	0
Capacidad de liderazgo	92.30	7.69	7.69	23.07	7.69	15.38
Conocimientos del proceso de trabajo	84.61	23.07	7.69	7.69	15.38	0
Disposición para estar en la reserva	76.92	38.46	0	7.69	7.69	0
Inteligencia	61.53	15.38	0	0	7.69	7.69
Experiencia de dirección	53.84	7.69	30.76	0	7.69	7.69
Habilidades sociales	46.15	7.69	0	7.69	0	7.69
Nivel educacional	46.15	7.69	7.69	0	0	7.69
Antigüedad en el puesto	38.46	7.69	0	15.38	0	0
Carisma	30.76	15.38	0	0	7.69	0
Edad	30.76	7.69	0	15.38	0	0
Incondicionalidad para con usted	23.07	15.38	7.69	0	0	0
Raza	15.38	0	0	0	0	15.38
Sexo	15.38	0	0	0	0	15.38
Amistad	15.38	7.69	0	0	0	7.69
Ordenes de un superior	15.38	0	0	7.69	0	7.69
Propuesta del órgano de cuadros	15.38	7.69	0	07.69	0	0
Militancia	15.38	7.69	0	07.69	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.