

Universidad de La Habana.  
Facultad de Contabilidad y Finanzas.  
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.



## TESIS DE DIPLOMA

Título:

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y  
SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN LA EMPRESA BRASCUBA  
CIGARRILLOS, S.A.

Autor: Emilio Valdés Reyes.

Tutor: Dr. Juan Carlos López Gutiérrez.

La Habana, Mayo 2014

### **Agradecimientos:**

A mis padres y mis hermanos por ser ejemplos a seguir, su paciencia conmigo, hacerme entender que es lo mejor, estar pendiente y apoyarme en cada uno de mis proyectos de vida.

A mi tutor el profe Juan Carlos, por su apoyo y dedicación.

A la directora de cuadros y reservas en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. Amelia por abrirme las puertas a la empresa y a los demás trabajadores por su colaboración.

A Norga por estar siempre que la necesite y por su exigencia con el estudio.

A los profesores de la facultad de Contabilidad y Finanzas por formarnos como contadores y su dedicación con el trabajo y la escuela.

A los amigos y familiares que se preocupaban por este trabajo y estaban pendiente a su terminación.

A Martica la gorda que ella siempre supo que esto era suave para que se dé.

### **Resumen:**

Este proyecto de investigación surge a partir del desconocimiento de la correspondencia entre los objetivos de trabajo y el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas por parte de la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. Para lo cual se realizará un diagnóstico a la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas. En un primer momento se identificarán los referentes teóricos y metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas. A continuación se aplicarán los instrumentos que sustentan el diagnóstico de la gestión de este proceso. Por último, se propondrá un plan de acción para dar solución a las insuficiencias detectadas con el diagnóstico realizado.

## **Índice**

<b>Introducción:</b>	4
<b>Capítulo 1: Referentes teóricos metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión de un proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas...</b>	9
1.1 La gestión del proceso de formación y desarrollo de directivos.....	9
1.2 Particularidades del proceso de formación de directivos.....	14
1.3 Análisis crítico de diferentes propuestas de gestión del proceso de formación de directivos. ....	19
<b>Capítulo 2: Aplicación del Instrumento de diagnóstico a la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.</b>	25
2.1 Marco regulatorio de la preparación y superación de cuadros.....	25
2.2 Caracterización general de la empresa.....	28
2.2 Diagnóstico a la gestión del proceso de preparación y superación a los cuadros y reservas. ....	31
2.3 Resultado del diagnóstico al proceso de gestión y superación de cuadros y reservas en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. ....	41
2.4. Plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas con el diagnóstico realizado en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. ....	50
<b>Conclusiones</b> .....	54
<b>Recomendaciones</b> .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	56
<b>ANEXOS:</b> .....	59

### **Introducción:**

El proceso de globalización y la constante evolución de las diferentes vertientes de la economía, la cultura, las finanzas, la ciencia y la tecnología hacen cada vez más necesario contar con un personal altamente capacitado en todos los sectores de un país, principalmente el empresarial.

El verdadero desarrollo del capital humano es aquel que se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

Los valores más importantes dentro de las organizaciones son el hombre y el conocimiento, pero el éxito de las personas en el desempeño de sus funciones dependerá de las capacidades y competencias que estas posean, las cuales deberá ser necesario que se adapten a los constantes cambios tecnológicos a los que cada día se enfrentan en la tarea de cumplir con las metas propuestas en la empresa. Es por ello que toda organización, debe contemplar en sus planes la preparación continua y progresiva en base a la necesidad del aprendizaje de todos sus miembros.

En realidad, se debe fijar un propósito, basado en el uso adecuado de recursos disponibles con la finalidad de cuidar, evaluar e implementar los objetivos propuestos para encaminar las acciones requeridas en pro de cristalizar las metas definidas.

Específicamente, la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo. Por otra parte capacitar es la actividad que se realiza dentro de una organización, tendiendo a provocar un cambio en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades y la conducta.

Las razones para brindar capacitación a los empleados son numerosas, ya que gracias a esta se obtienen beneficios, no solo para la organización, sino también para el desarrollo de los individuos y el mejoramiento de las interrelaciones laborales.

Específicamente sobre los procesos educativos relacionados con los directivos, las categorías más generalizadas han sido formación y desarrollo. La formación se define como proceso o actividad sistemática que se realiza para, en conjunto con otros procesos, dentro o fuera de la organización, adquirir y/o desarrollar los conocimientos, capacidades y competencias, necesarios para el correcto desempeño de los cometidos profesionales, lo que se traduce en aptitudes prácticas y personales que posibiliten un óptimo rendimiento en el trabajo, teniendo en cuenta las características y exigencias de estos (Menguzzatto & Renau, 1997). Por su parte (Stoner, 2000), definió que el desarrollo administrativo tiene por objeto mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan.

En Cuba, el proceso de Preparación y Superación de Cuadros ha atravesado por diferentes etapas. En este momento, con los grandes cambios y transformaciones que han acontecido, como el surgimiento de nuevas formas de propiedad y la legalización de la inversión de capital extranjero y la asociación de Compañías Mixtas, una nueva generación de cuadros ha asumido importantes responsabilidades a todos los niveles del país. Debido a esto es imperante un proceso de Preparación y Superación encaminado a un cambio de mentalidad en los dirigentes, sobre todo a raíz de las transformaciones que se derivan de la implementación de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En la actualidad la preparación y superación de los cuadros deben estar orientado hacia las demandas y necesidades de las organizaciones, y sus logros y resultados deben ser evaluados y contrastados, no tanto en términos formativos propiamente dichos (como es el caso de los sistemas de enseñanzas generales), sino más bien en términos de su adaptación y adecuación a las cualificaciones requeridas para dichas organizaciones (López, 2010).

Esta concepción requiere de formas más dinámicas para gestionar el proceso, e imprimir mayor relevancia con el entorno de la organización y con los objetivos de las mismas. Para Leibowicz (2000, p.96), “obviamente, esto trae aparejado una organización y gestión de la formación diferente, ya que se debe garantizar que

todos los componentes contribuyan a efectivizar el papel protagónico del participante y asegurar la eficacia y eficiencia de los servicios formativos”

Es en este sentido que López (2010), define la gestión del proceso de formación y desarrollo de los directivos como el sistema de actividades encaminados a planificar, asegurar, implementar y evaluar las políticas, los recursos, estrategias, programas y acción de formación y desarrollo, que se basan en necesidades actuales de una entidad. Estas se encaminan a elevar la efectividad del trabajo de dirección y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que el Proceso de Preparación y Superación de Cuadros, orientado en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, tiene el objetivo de garantizar la formación continua de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección, dotándolos de herramientas que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización (DCCED, 2004).

Con el objetivo de verificar en la práctica cómo se venía cumplimentando los aspectos contenidos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, se comenzó un trabajo de investigación el cual se concretó en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. que es una empresa mixta.

A partir de la observación participativa en dicha entidad se pudo constatar que:

- Las necesidades identificadas de aprendizaje son muy generales, no responden a los aspectos específicos del desempeño del cuadro,
- Los profesores que imparten acciones de capacitación les falta vinculación sistemática con la práctica cotidiana del proceso de dirección de la Empresa,
- No constituye aún una prioridad para los jefes de la Empresa el tema de la evaluación del impacto de la capacitación,
- No se conoce cómo marcha la relación de las acciones ejecutadas con los objetivos de la Empresa.

A partir de la situación actual descrita, la empresa necesita contar con un resultado objetivo de la ejecución del proceso de preparación y superación de

cuadros, que permita, además, plantearse un plan de acción para corregir las desviaciones identificadas. Estos resultados son pertinentes para las transformaciones que acomete la sociedad cubana actual de forma en general y los aspectos económicos específicos referidos a este tema.

La importancia y actualidad del tema se evidencia en la relevancia que tiene elevar la eficacia de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros para el cumplimiento de la política del Estado y el Gobierno y cumplir los lineamientos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Todo lo cual, apoyará el perfeccionamiento de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, así como de los enfoques y formas utilizadas, buscando mayor interrelación con la proyección estratégica de las organizaciones al nivel correspondiente, siempre y cuando responda a sus objetivos y a la determinación de necesidades reales de capacitación, en este caso de los cuadros y sus reservas.

Por lo que el problema de investigación determinado es:

El desconocimiento de la correspondencia entre los objetivos de trabajo y el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

La hipótesis a validar es la siguiente:

Con la aplicación de un diagnóstico de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, se podrá conocer de manera concreta la correspondencia entre los objetivos de trabajo y dicho proceso en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

En aras de solucionar el problema planteado se trazó el siguiente objetivo general: Diagnosticar la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

De acuerdo con el objetivo general se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los referentes teóricos y metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión de un proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.



- Aplicar los instrumentos que sustentan el diagnóstico de la gestión de un proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.
- Proponer un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas con el diagnóstico realizado en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

El trabajo de diploma presentará la siguiente estructura:

En el **capítulo 1** se abordarán los referentes teóricos metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión de un proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas. Para ello se tomará como sustento la concepción de gestión de dicho proceso expresada en el “Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba” (López, 2010). Del mismo es tomado como referencia el procedimiento para la implementación del diagnóstico de la gestión de dicho Modelo.

Seguidamente en el **capítulo 2**, en primer lugar, se presenta el marco regulatorio de la preparación y superación de cuadros; posteriormente se ejecutará el diagnóstico en donde quedará clara la caracterización de BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. y se propondrán un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas.

En cuanto a los métodos empleados, el método de análisis y síntesis, se utiliza en la argumentación de las particularidades del proceso de formación de directivos y en la identificación de los presupuestos teóricos de la concepción contextual del proceso de preparación y superación de los cuadros, así como en la estructuración de los diferentes componentes del diagnóstico propuesto.

Por su parte también se prevé el empleo del análisis de documentos fundamentalmente para obtener la información necesaria del estado actual del objeto de investigación, a partir de lo establecido en normativas, regulaciones, estrategias y otros documentos relacionados con la preparación y superación de los cuadros. Y como técnicas se plantea utilizar la observación y métodos estadísticos, entre otros.

## **Capítulo 1: Referentes teóricos metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión de un proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.**

En el presente capítulo se identificarán los referentes teóricos y metodológicos necesarios para diagnosticar la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas. Se tendrán en cuenta la sistematización de las particularidades de este proceso.

### **1.1 La gestión del proceso de formación y desarrollo de directivos.**

Varios autores Souza et al. (2005), han asumido una posición acerca de las personas que se desempeñan en las organizaciones<sup>1</sup>, entendiéndolos como talento humano, en tanto portador de experiencias, emociones, voluntad, para desempeñarse en función de estos elementos.

Esta posición, teórico-práctica, expresa la evolución sufrida en el tratamiento de las personas en las organizaciones. Desde los enfoques donde se ve al hombre como una continuidad de la máquina, entendidos como “fuerza de trabajo”, “recursos humanos”; con una concepción mercadológica idealizada por el mercado como regulador y fuente de solución a los problemas de las sociedades, donde se entiende al hombre como “capital humano”; hasta las posiciones más actuales, estas identifican al hombre dotado de toda su “espiritualidad”, llamado “talento humano” y/o “potencial humano”.

Sin embargo, en el contexto cubano, las normas establecidas para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, asumen la concepción de Capital Humano, entendiendo por ello el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (ONN, 2007). Los elementos que contiene esta definición fueron extraídos de la intervención del

---

<sup>1</sup> Dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos (Stoner, 2000). Para otros, constituye un sistema en equilibrio, que, en contrapartida de los esfuerzos y de la lealtad de sus miembros, les ofrece ventajas financieras, sociales o ideológicas (Strategor, 1995). Además, se considera como una unidad económica de coordinación que posee fronteras identificables y funciona con continuidad para cumplir determinados objetivos compartidos a priori por sus miembros.

Comandante en Jefe, Fidel Castro en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005, expresándose consideraciones similares a las que aparecen en las definiciones de talento y/o potencial humano.

Específicamente sobre los procesos educativos relacionados con los directivos, las categorías más generalizadas han sido formación y desarrollo. La formación se define como proceso o actividad sistemática que se realiza para, en conjunto con otros procesos, dentro o fuera de la organización, adquirir y/o desarrollar los conocimientos, capacidades y competencias, necesarios para el correcto desempeño de los cometidos profesionales, lo se traduce en aptitudes prácticas y personales que posibiliten un óptimo rendimiento en el trabajo, teniendo en cuenta las características y exigencias de estos (Menguzzatto & Renau, 1997).

Por su parte Stoner (2000), definió que el “desarrollo administrativo tiene por objeto mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan” (p.419).

Este proceso de formación y desarrollo de directivos debe verse enmarcado dentro de uno más general, los sistemas integrales de Gestión de Recursos o Capital Humano, definido por Noemí (2000), como “aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización” (p.8).

En el caso cubano, estos se integran en la norma cubana NC-3002:2007, la cual establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos (ONN, 2007).

En este propio documento, se identifica como subproceso el de capacitación y desarrollo, en tanto representan un subsistema interdependiente de los diferentes subsistemas que conforman el sistema de gestión integral de capital humano. Por otra parte, “esos subsistemas forman un proceso a través del cual el capital humano es captado, atraído, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización” (Chiavenato, 2007, p.131).

Los procesos se interrelacionan con los factores críticos para el éxito de la organización y están relacionados con el valor añadido percibido por el cliente, esto significa satisfacer completamente y generar continuamente más valor. Hammer y Champy (1995) consideran que un proceso es un conjunto organizado de actividades que de forma conjunta contribuyen a un fin.

Por su parte, la norma cubana NC 3000:2007, sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, Vocabulario, define como proceso al conjunto de actividades donde se utilizan recursos para transformar unos elementos de entrada en unos elementos de salida, con el propósito de añadir valor a esta transformación. Este autor considera en la presente tesis, como proceso al conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas relacionadas de forma secuencial y ordenada para alcanzar un resultado que satisfaga plenamente (valor) los requerimientos de los directivos y de las organizaciones donde se desempeñan, a través de la concepción y ejecución de la formación y desarrollo.

Los resultados obtenidos, considerando las transformaciones logradas en el directivo, se convierten en salidas del proceso, e incorpora aspectos para evaluar su eficacia y eficiencia, expresado en: (i) indicadores de percepción (aspectos externos), (ii) indicadores de rendimiento (aspectos internos).

Por su parte López (2010), considera este proceso como el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas relacionadas de forma secuencial y ordenada para alcanzar un resultado que satisfaga plenamente (valor) los requerimientos de los directivos y de las organizaciones donde se desempeñan, a través de la concepción y ejecución de la formación y desarrollo. Esta es la definición de proceso operacionalizada para el caso de la formación y desarrollo de los directivos.

Koontz y Weihrich (2003) ratifican esta posición al identificar los pasos necesarios a tener en cuenta para el desarrollo de este proceso, “desde las necesidades individuales, hasta las futuras, pasando por las de las áreas de desempeño y las organizacionales” (p.421).

En la actualidad los sistemas de formación y desarrollo deben estar orientados hacia las demandas y necesidades de las organizaciones, y sus logros y resultados deben ser evaluados y contrastados, no tanto en términos formativos propiamente dichos (como es el caso de los sistemas de enseñanzas generales), sino más bien en términos de su adaptación y adecuación a las cualificaciones requeridas para dichas organizaciones.

De ahí la esencia “de cualquier sistema o, en su caso, de cualquier reforma de un sistema de formación resida, no tanto en su capacidad para enunciar programáticamente - e incluso legislativamente - su vocación de estar relacionado con el mundo productivo, sino más bien en su capacidad para traducir dicho enunciado en medidas, iniciativas y procedimientos concretos y tangibles que constituyan un avance real y objetivo en la construcción de esa relación postulada entre el mundo formativo y el mundo productivo” (Planas, 2005, p.126).

En las bases de la concepción contextual de la formación de directivos se hayan las prioridades actuales en la ejecución de dicho proceso enmarcadas en la mejora y adquisición de habilidades para el desempeño de sus funciones, fortaleciendo el criterio de abordar los problemas propios de sus organizaciones. Todo ello debe derivar en acciones prácticas, relacionadas con la ejecución en el puesto de dirección fundamentalmente, profundizando en la evaluación de su impacto. La concepción teórica propuesta parte de integrar la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual se desempeña el directivo al proceso de formación y desarrollo, convirtiendo las funciones ejecutadas en la organización en situaciones reales de aprendizaje.

El contexto de la organización puede definirse como aquellos componentes, funciones y/o procesos que propician y ejercen una influencia en el mantenimiento, reproducción y desarrollo de una organización específica, a partir de las interacciones, impactos, valores e ideas establecidas entre los diferentes

individuos y grupos donde actúan, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos (López, 2010).

La gestión constituye un “proceso integrado por funciones, las cuales expresan el contenido general del proceso de dirección y constituyen la forma universal de realización de la dirección; y representan la consecutividad del proceso de dirección y las formas mediante las cuales éste se realiza. Ellas conforman el ciclo de dirección” (Chiavenato, 2007, p.131).

Para García y Dolan (1997, p.168) y López (2010, p.18), “los términos de dirección y gestión poseen el mismo significado”, concepción asumida por este autor.

Las fases generales que estructuran el proceso de formación y desarrollo de directivos son (López, 2010):

- ✓ **Planificación:** incluye el reconocimiento de las políticas de formación de la organización. Las áreas que tendrán implicación con las acciones, las necesidades de capacitación de los directivos. Además de los objetivos de la organización. Se desarrollarán los diseños de los programas, métodos, procedimientos, instrumentos de evaluación requeridos para concretar los resultados esperados del sistema, teniendo presente las características singulares de los insumos, las personas y los participantes que ingresan al proceso.
- ✓ **Aseguramiento:** incluye garantizar las instalaciones, las máquinas, los equipos, los sistemas informáticos, instrumentos, herramientas, medios didácticos, recursos, materiales, etc., a emplear para asegurar la continuidad del proceso, cumpliendo con los requisitos específicos de la planificación prevista.
- ✓ **Implementación:** incluye la ejecución de las estrategias, programas y/o acciones de formación y desarrollo. Es el que dispone, implanta, administra y evalúa la gestión de los insumos, del personal y de los participantes del sistema educativo.
- ✓ **Evaluación:** incluye el conocimiento de la efectividad de la formación ejecutada, así como la evaluación del aprendizaje y el impacto de la misma en la organización. Tiene en cuenta los instrumentos de evaluación que, a

partir de estándares o metas a alcanzar, permiten analizar los desempeños o logros, del personal y de los alumnos participantes.

La gestión del proceso de formación de directivos ha de considerar al directivo como talento humano, con conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, lo que se potencia si se ponen en práctica la participación activa en la solución de problemas y toma de decisiones y una asertiva comunicación dirigida a los esfuerzos comunes hacia una visión creativa y compartida de todos los agentes involucrados en el proceso de formación. Todo lo cual resulta esencial para aplicar y poner en funcionamiento las competencias necesarias identificadas en las propias organizaciones para un desempeño adecuado en el puesto de dirección.

## **1.2 Particularidades del proceso de formación de directivos.**

La Organización Internacional del Trabajo ha planteado la posibilidad de usar diversos enfoques, procesos y técnicas de desarrollo, por separado o en combinaciones, en la formación de los directivos. La elección de un enfoque o formato específicos, o de una combinación de los mismos, y el momento de su aplicación dependerán de los objetivos de aprendizaje estipulados para el programa o curso en cuestión. "La regularidad consiste en reconocer las formas activas de enseñanza y metodología de procesos didácticos peculiares de la enseñanza de los dirigentes" (Machado, 1983, p.93).

Las últimas décadas han ido configurando este proceso como una rama especial dentro de la enseñanza lo que se explica por tres razones: 1- la existencia de instituciones (especializadas o que lo contemplan en su misión) dedicadas a la actividad, 2- el incremento de los gastos materiales y financieros en formación de directivos y 3- la especificidad de los procesos didácticos.

Una particularidad del objeto de este proceso lo constituyen los "alumnos", en este caso se trata de directivos. Esto resulta determinante en la precisión del cómo ejecutar el proceso, de los métodos a utilizar, del nuevo rol a jugar por el profesor-facilitador, y de los medios que se utilicen para la validación de conceptos y enfoques, así como para la ejercitación de determinadas técnicas o comportamientos objeto de estudio (Codina, 2006).

En la formación de directivos el profesor ha de pasar de su papel tradicional de transmisor de conocimientos e información a ser un mediador, entre el estudiante y el conocimiento, este organiza el proceso, propicia la participación y el intercambio de experiencias y encauza la actividad hacia el análisis de las soluciones, ha de conocer las esferas del comportamiento a modificar, para así obtener mejores resultados como dirigente (Rodríguez et al. 1990).

Por su parte Valiente (2001), reconoce el carácter especial de este proceso a través de los siguientes rasgos:

- Los dirigentes son sujetos de aprendizaje orientados hacia la solución inmediata de problemas apremiantes, que poseen experiencia, y un status elevado en su colectivo,
- El papel que corresponde desempeñar a los docentes como facilitadores y/o mediadores en la conducción del proceso,
- La finalidad (el objetivo más general) a que se encaminan las tareas del proceso de enseñanza – aprendizaje: producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los dirigentes, como sujetos de aprendizaje,
- Las características que asume la selección del contenido de enseñanza a partir de las exigencias y demandas sociales y las resultadas del diagnóstico de sus necesidades educativas.
- El empleo de métodos, formas organizativas, enfoques y tecnologías educativas especiales en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- El papel y las características particulares de la evaluación, en correspondencia con la finalidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Teniendo como base estas características Codina (2006), deriva algunas exigencias que debe poseer este proceso:

- Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantenga su interés durante todo el tiempo.
- Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de determinados enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a



situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.

Estos programas asumen las metodologías adaptadas a cada uno de los objetivos de la materia específica tratada. Así, al lado de exposiciones de carácter teórico, se utilizan casos, ejercicios prácticos, simulaciones, trabajos de investigación y desarrollo de planes estratégicos. Todas estas metodologías, no obstante, se basan siempre en el protagonismo de los participantes y en su enfoque hacia la acción que desencadena resultados (ESADE, 2005).

Algunas de las tendencias internacionales más representativas manifestadas en los finales del siglo XX y principios el XXI han sido referenciadas por autores extranjeros y cubanos. De estas propuestas las realizadas en los años 90, mantienen plena vigencia. El cambio producido resulta de su perfeccionamiento y adecuación a los nuevos contextos, pero la esencia se mantiene intacta. Las tendencias son planteadas por Rodríguez et al. (1990); Jensen (1996); Sánchez (2001); Rivero (2002); Koontz y Weihrich (2003); Machado y Monagas (2004); Fiol (2005) y Cinterfor/OIT (2006).

- 1. Concepción de la capacitación como proceso de cambio:** el verdadero aprendizaje se produce cuando ocurre un cambio en el comportamiento, que involucra diferentes aspectos tales como conocimientos, habilidades, intereses, valores, actitudes, percepciones, etc., que desarrollen aquellas capacidades que permitan hacer cosas nuevas.
- 2. Capacitación o entrenamiento en el puesto de trabajo:** es aquella que se realiza en el propio desempeño del cargo, a partir de las actividades que se deriven del contenido de trabajo y los deberes funcionales del puesto en cuestión. Incluye:
  - a. **Asesoría:** involucra a jefes y subordinados despojados de su relación de subordinación, en el cual el jefe en su papel de asesor, proporciona ayuda al subordinado para identificar áreas de problemas y brinda retroalimentación de manera que éste desarrolle las habilidades necesarias para ser más efectivo.

- b. **Rotación de puestos:** movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, lo que ayuda a desarrollar la confianza en sí mismo, así como la comprensión de otros papeles y cargos en la organización logrando una mejor visión del funcionamiento de la organización.
  - c. **Consultoría:** asesoría en la solución de un problema específico es la vía para el desarrollo individual.
  - d. **Desarrollo del coaching:** su nombre más apropiado sería “desarrollo ejecutivo”. El trabajo de un coach (entrenador ejecutivo) es dejar salir el potencial de su entrenado, ayudándolo a hacer el mejor uso posible de su conocimiento, inteligencia y experiencia. Apoyo al reconocimiento, mejoramiento y apalancamiento de las fortalezas, a la vez que identifica y mejora sus conocimientos y habilidades en áreas clave para su desempeño.
- 3. Aprendizaje mediante la acción:** se aprende haciendo, más volcado hacia el desarrollo de habilidades de dirección. Se enfrenta a la solución de problemas reales, para lo cual su habilidad radica en ganar en el compromiso de las personas involucradas para enfrentar y solucionar esos problemas. Incluye:
- a. **Auto-desarrollo:** Constituye un proceso de unificación o integración del profesor y el cursista, el individuo y el grupo, la teoría y la práctica, de manera tal que el individuo reconozca la necesidad de perfeccionar determinados aspectos de su comportamiento, para entonces, con el apoyo del grupo y el entrenador, crear las condiciones para ser ayudado a tomar decisiones para llevar a cabo el cambio.
  - b. **Comunidades de aprendizaje:** Variante del auto-desarrollo, que involucra a un grupo de personas que asumen la responsabilidad básica de identificar sus propias necesidades de aprendizaje mediante el intercambio y de ayudar a las otras a buscar las suyas y ofrecerlas a la comunidad, con lo cual los participantes toman activa responsabilidad con relación a su propio aprendizaje, vinculando lo individual con las necesidades comunes.
  - c. **Formación – Acción:** método que utiliza situaciones reales de trabajo a las cuales están confrontados los participantes en sus propias empresas; estos se enriquecen con las experiencias de los demás, ya sea por similitud o por

diferencia. Implica la obligación de alcanzar resultados concretos en un tiempo limitado.

d. **Clínicas de negocios:** Consisten en reuniones donde un grupo de directivos-empresarios-gerentes reciben asesoramiento de formadores y consultores e intercambian experiencias acerca de cómo resolver los problemas que comúnmente se les plantean a todos ellos. Puede tratarse de un único encuentro, o tal vez el problema requiera una serie de reuniones.

e. **Talleres de aprendizaje activo:** Los participantes se reúnen para trabajar colectivamente, sacando provecho de la mutua experiencia para resolver los problemas que encaran en sus empresas. Por lo general, el taller comienza por la identificación de problemas y la elección de aquellos de interés común, para su estudio colectivo.

4. **Aumento de la autoformación por medios informáticos mediante programas específicos para cada empresa:** El incremento de tecnología, que permite la proliferación de acciones de e-recursos humanos explica el desarrollo de metodologías que integran soluciones mediante portales de empleado, y plataformas tecnológicas de gestión del conocimiento o e-learning, aprovechar al máximo las ventajas que el mundo de la red ofrece a la organización.

5. **Enfoque de competencia:** Esta corriente sostiene que es preciso identificar competencias nucleares básicas que permitan mantener el rumbo hacia el desarrollo en un mundo caótico e impredecible. Así, los directivos deben obtener conocimientos, dominar habilidades y desarrollar actitudes armónicamente integradas en áreas, tales como: ética, visión global, orientación al cliente, inteligencia emocional, como premisa para sobrevivir frente a la agresividad y turbulencia del medio.

6. **Enfoque interfuncional, profundidad en el dominio de áreas claves:** para interactuar con éxito en el mercado, en los últimos años, se demanda un mayor nivel de conocimientos en ciertas áreas claves que hasta hace poco se satisfacían con niveles bajos o intermedios, pero que ya hoy no es suficiente. El nivel de conocimientos teórico-prácticos en temas como calidad, gestión del capital humano y marketing -y su integración coherente-, son esenciales para el

directivo y no pueden ser delegadas a los especialistas. La capacidad integrativa y multifuncional es un recurso clave para la gestión exitosa de los directivos.

### **1.3 Análisis crítico de diferentes propuestas de gestión del proceso de formación de directivos.**

Sobre la base del objetivo general propuesto en la presente investigación, vinculado a la realización de un diagnóstico de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros, se realizó una revisión bibliográfica, donde el autor tuvo en cuenta la estructuración de los elementos y relaciones internas existentes en el proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de sus organizaciones. Se establecieron los elementos esenciales para estructurar dichas propuestas, identificando aquellos aspectos que puedan resultar relevantes en la conformación de un conocimiento nuevo y creador plasmado en la nueva propuesta.

Para analizar la concepción sistémica de la superación de directivos, Valiente (2001), se plantea un **Modelo teórico de la concepción sistémica de la superación de los dirigentes**, propio de la teoría de la Educación de Avanzada, y aunque su propuesta se basa en los dirigentes educacionales, deja claro un grupo de aspectos teóricos sobre la superación en general de los directivos muy provechosos para el presente trabajo.

En la estructuración de su modelo el autor se plantea como componentes:

- El modelo teórico de la profesionalidad de los dirigentes;
- El estudio diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas de los dirigentes educacionales inmersos en el proceso de superación;
- El establecimiento del sistema de superación; y
- La evaluación posactiva del sistema de superación.

Se plantea en la conformación del modelo teórico de la profesionalidad de los dirigentes, la identificación de las competencias fundamentales para un desempeño adecuado. Esta propuesta tiene en cuenta un grupo de aspectos enmarcados en el funcionamiento de cada institución según el sistema ramal al cual pertenece y el puesto desempeñado, apoyándose en la utilización del

enfoque de competencias. Además, concibe la evaluación del impacto de la capacitación.

Dentro de las insuficiencias que presentan se pueden señalar que no supera el enfoque pedagógico, asumiendo la concepción de proceso de enseñanza aprendizaje, con las consecuencias para los diferentes componentes que lo estructuran, como son el rol del profesor y el rol de los estudiantes. Por otra parte, respecto al diagnóstico propuesto, no deja claro los aspectos a tener en cuenta y los objetivos estratégicos de la organización en cuestión.

Alpízar (2004), plantea una propuesta dirigida a formar los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos (UCf), durante un proceso sistemático de educación, para lograr un desempeño competente orientado al desarrollo del funcionamiento institucional caracterizada por una cultura de cambio, mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia, y alta calidad de los procesos. Este aspecto forma parte de un **Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos**.

Entre los aspectos positivos a tener en cuenta en esta propuesta se encuentran la concepción sistémica de la gestión para la formación de los directivos académicos en la UCf.; la influencia del entorno en la formación de directivos mediante los resultados obtenidos en la determinación de necesidades, y los objetivos planteados en la formación. Además, el diseño del programa y su implementación constituye la base de la evaluación del impacto de la formación.

Entre las insuficiencias de este modelo se puede citar el no planteamiento de las formas organizativas ni las vías a utilizar para ejecutar el proceso. No identifica el rol del profesor y del estudiante dentro del proceso de formación, en este caso los directivos académicos de la UCf; tampoco expresa que estos últimos poseen experiencias convertidas en recursos de aprendizaje, por tanto no se apoya en las características de la educación de adultos, ni en la interacción establecida entre los diferentes actores participantes en las acciones de formación.

El papel del contexto empresarial en la superación de directivos es representado por, Gallardo (2004), con su trabajo **La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad-empresa: hacia un**

**modelo de superación a directivos.** El objetivo consiste en preparar a los directivos empresariales en los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una labor educativa basada en valores morales del proyecto social cubano. Además, es pretensión del modelo contribuir al perfeccionamiento de la personalidad de los directivos teniendo en cuenta el papel de ejemplo ante su colectivo para incidir sobre él.

Entre los aspectos positivos se pueden resaltar, el análisis contextual de la superación de los recursos humanos y en especial de los directivos, expresado en las demandas y exigencias que el país, el OACE donde se encuentra la organización y la propia empresa hacen a la educación para la formación y superación de directivos; además de su reconocimiento como centro para la preparación.

Las insuficiencias a señalar deben comenzar por tomar en cuenta que, aunque se presenta una valoración acerca del papel del directivo en la socialización de los valores necesarios para la organización y la identidad de la misma, no se adscribe a considerarlos como adultos. La propuesta no hace mención a los roles asumidos por los alumnos y profesores, ni la interacción producida entre estos, no considera a los alumnos portadores de experiencias convertidas en recursos de aprendizaje. Por otra parte, aunque define la influencia del análisis contextual, no expresa la incidencia de los objetivos estratégicos de la misma en los puestos de dirección. Tampoco se reconoce la evaluación del impacto de la superación de los directivos. Columbié (2005), se plantea un **Sistema para gestionar la capacitación de los dirigentes**. Los componentes-subsistemas que estructuran su propuesta son: Planificación, Implementación, Aseguramiento, y Control. Es importante reconocer que en la planificación incluye la Estrategia Ramal y Sectorial de Preparación y Superación, en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y territorial aprobadas; los programas y los planes de acción anuales; y la determinación de necesidades de aprendizaje.

Los principales aspectos positivos a tomar en cuenta de esta propuesta se hallan en la interacción de las exigencias del Estado y el Gobierno y las propias

características del enfoque de dirección utilizado en el país. Por otra parte, realiza un pormenorizado análisis de las diferentes instituciones que sirven de soporte a la ejecución de las estrategias y planes a diseñar.

Las insuficiencias deben ser vistas en la consideración de los cuadros como adultos, no toma en cuenta los diferentes componentes y enfoques aportados por la educación de adultos; y aunque señala entre las características de la capacitación de directivos aspectos relacionados con las funciones de los profesores, no se detiene a identificar los roles que tanto estos como los alumnos asumen en el proceso de preparación y superación, obviándose la interacción producida entre estos.

Con el objetivo de sistematizar los procesos de capacitación desde el interior de las empresas, a partir de sus propias necesidades, y respondiendo a sus exigencias y condiciones, Hernández (2007), propuso un **Modelo del programa de gestión de la capacitación**, que incluye no solo el segmento cuadro, sino a todo el capital humano de la empresa; introduce aspectos como la identificación de la evaluación post instrucción, lo cual posibilitará medir el impacto de la capacitación en la organización como una regularidad que asegure la excelencia del proceso.

Como elemento positivo es de destacar la valoración, de manera constante, de la relación entre el desarrollo de la organización y el de los empleados, lo cual garantiza prever con tiempo y claridad las acciones a llevar a cabo en dirección de la cualificación del personal.

Como insuficiencias de esta propuesta se pueden señalar que, no resalta el origen de las necesidades de capacitación y como en ello tienen una fuerte influencia las funciones propias de los puestos de trabajo y los objetivos estratégicos de las organizaciones. No se verifican los roles asumidos por los participantes en las acciones, así como el profesor en su desempeño como facilitador del proceso.

Por su parte, Vecino (2008), realiza la propuesta de un **Modelo de gerencia de la capacitación**, en el cual se plantean cuatro etapas dirigidas en general a todo el capital humano de la empresa y se concreta en programas específicos de capacitación, quedando clara en su concepción la importancia estratégica de dicho

proceso. Los componentes que las identifica son: planear, administrar, ejecutar y evaluar.

Se debe reconocer en esta propuesta el involucramiento en el modelo no solamente de los gerentes o jefes de área, sino también a todos aquellos participantes en las diferentes acciones. También, la evaluación del proceso de capacitación, permite conocer la manera donde las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la misma, permitiendo asegurar los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos, se manifiesten en una mayor productividad que impacte directamente en la competitividad de la organización. De tal manera que la capacitación se convierte en un componente estratégico de la mayor importancia. Se apoya en la evaluación del impacto de la capacitación.

No obstante, esta propuesta no reconoce las influencias del entorno de la preparación y superación del capital humano en general, ni el contexto organizacional donde se desenvuelven. Por otra parte, no se verifican los roles asumidos por los participantes en las acciones, así como el profesor en su desempeño como facilitador del proceso.

Una valoración general sobre los elementos esenciales que estructuran los modelos permite identificar las insuficiencias y elementos positivos presentados en el análisis del objeto de estudio y su marco referencial. Estos elementos son:

- i. no recogen la influencia del contexto organizacional en la determinación de las necesidades y diagnósticos de aprendizaje,
- ii. no se establecen los roles de los profesores y participantes en las acciones, expresión de la interacción dinámica establecida entre ambos,
- iii. tampoco reconocen las exigencias de la aplicación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores apoyado en las condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo de dirección,
- iv. aunque declaran asumir el enfoque de competencias, no explicitan cómo trabajarlas en el cuerpo de sus propuestas, ni la forma de determinarlas.



- v. no se declara la utilización de las funciones propias de la dirección como situaciones de aprendizaje sobre las cuales el proceso de preparación y superación debe reflexionar y resolver las dificultades

## **Capítulo 2: Aplicación del Instrumento de diagnóstico a la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.**

En el presente capítulo, en primer lugar se presenta el marco regulatorio de la preparación y superación de cuadros; y se caracteriza brevemente la empresa, teniendo en cuenta la misión, visión, objetivos y estructura organizativa definidos por la misma. De igual forma se expondrá el instrumento de diagnóstico a aplicar y por último el análisis de los resultados obtenidos.

### **2.1 Marco regulatorio de la preparación y superación de cuadros**

El sistema de preparación y superación de los cuadros en Cuba se encuentra recogido en los principios aprobados por el Partido Comunista de Cuba, desde su Primer Congreso, y han sido refrendados por los sucesivos. En los principios se plantea que este sistema es parte del Sistema de Trabajo con los Cuadros, regulado en el Decreto-Ley No. 196, actualizado con las modificaciones dispuestas por los Decretos-Leyes Número 236 de 7 de octubre de 2004, y Número 251 de 1 de agosto de 2007.

En dicho Decreto-Ley, en su artículo No. 2 queda establecido que los sujetos de dicho decreto-ley lo representan los *cuadros*, siendo aquellos trabajadores seleccionados por sus cualidades, su capacidad de organización y dirección, su 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.

En específico, la labor de preparación y superación está contenida en los artículos 32 y 33 de dicho Decreto-Ley, planteándose que este es un *proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles*.

La responsabilidad por la aplicación y control de esta estrategia recae en la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del MES, la cual cumple la función estatal de *“Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los Organismos de la*

*Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno.”*

Para cumplir esta función, se traza la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno*. Entre los principios de la misma se plantea: *La preparación y la superación de los cuadros y reservas debe concebirse integralmente y organizarse en sistema, combinando las formas, los enfoques y métodos, contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad.*

Esta *Estrategia Nacional* constituye la base para que cada OACE, CAP y otras Entidades Nacionales (EN), elaboren sus estrategias ramales y territoriales, así como sus planes y programas de acción anuales. Establece finalmente que la evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por el impacto de ésta en los resultados de su trabajo en su desempeño como cuadro.

De forma general los componentes esenciales del sistema de preparación y superación de cuadros son:

- la política del Estado, que rige todo el sistema, trazando los lineamientos que más se adecuen a las necesidades del país;
- la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno la cual organiza metodológicamente el proceso;
- los programas especiales que se diseñan, los cuales cubren una necesidad identificada puntualmente en un momento determinado y que no contrapone lo que establece la estrategia. Estos se encomiendan por el aparato central y/o determinado OACE;
- las estrategias de cada OACE, las que se adecuarán para sus respectivas entidades; y
- las estrategias de los territorios las cuales tienen una gran importancia a partir de que en estos existen entidades de los ministerios antes mencionados y de organizaciones propiamente de subordinación territorial lo que crea un fuerte

proceso de conciliación y coordinación entre todas ellas.

Para llevar a vías de hecho esta estrategia existe una estructura de aseguramiento encargada de adecuarla según su entorno. Para ello la DCCED del MES se apoya en:

- las Universidades (adscritas al MES), en ellas existen centros de estudios, departamentos y/o grupos que coordinan e imparten acciones en y desde la universidad; su función se realiza en todos los OACE, CAP y EN;
- los OACE y EN poseen Escuelas Ramales, algunas de ellas conformadas por universidades, las cuales tienen bajo su responsabilidad, junto a las direcciones de cuadros y/o capital humano y capacitación, la coordinación y/o realización de acciones específicas de preparación y superación de cuadros;

En especial, el personal encargado de asegurar, en este caso cumplimentar y ejercer la acción de preparación y superación, está integrado por:

- profesores de los centros, grupos y/o departamentos de dirección de las universidades (estos hacen funciones de profesores, asesores, consultores y en algunos casos controladores),
- los profesores de las escuelas ramales,
- entrenadores de técnicas de dirección que se desempeñan como funcionarios en su desempeño cotidiano, no obstante estar preparados para el trabajo de preparación y superación de cuadros.

A los efectos de la presente investigación, este autor asume la concepción de **preparación** y **superación** de cuadros, al reconocer las categorías definidas en el capítulo I, epígrafe I.2, de formación y desarrollo; sin embargo, por el objeto de estudio tratado no las considera oportunas

Asumir esta concepción parte, en primer lugar, de que estas categorías son las establecidas en el Decreto-Ley No. 196, actualizado con las modificaciones dispuestas por los Decretos-Leyes Número 236 de 7 de octubre de 2004, y Número 251 de 1 de agosto de 2007, sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros, artículos 32 y 33, sobre la labor de preparación y superación; así como los Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre la Política de Cuadros

del 29 de julio de 1997. Además, de las diferentes versiones de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros (1995, 2000 y 2004).

En segundo lugar, sus contenidos se adecuan a las exigencias del presente trabajo. La *preparación* está dirigida a brindar a los dirigentes y reservas los nuevos conocimientos, las habilidades y las capacidades necesitadas para el mejor desempeño de sus funciones; es el proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto. Por su parte la *superación*, está enfocada a elevar los conocimientos, a mantener y a elevar las habilidades y las capacidades de los dirigentes, a actualizarlos y a la búsqueda de la excelencia en la gestión. Ambos momentos tienen personalidad propia y a la vez se complementan formando una unidad.

## **2.2 Caracterización general de la empresa<sup>2</sup>**

BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. es una empresa mixta, constituida como sociedad anónima por acciones nominativas, al amparo de la Ley 50 de la Inversión Extranjera, aprobada por la Resolución AEI 233 del CECM el 19 de abril de 1995, con una vigencia de 25 años y con una composición de su capital social de 11,670.0 mil CUC con una participación del 50% para cada socio. Su capital social inicial fue de 6,890 mil USD, autorizándose el incremento en julio de 1999 al concluir la remodelación de la fábrica.

En virtud de esta aprobación se firma entre las partes el Convenio de Asociación el 20 de abril de 1995 y se Constituye la empresa con la escritura pública No.1248 de la misma fecha, formando parte de esta escritura el convenio de asociación y los estatutos. Son sus socios actuales por la parte extranjera Yolanda Netherlands B.V., una de las empresas de la Compañía Brasileña Souza Cruz S.A. miembro de la British American Tobacco y en representación del estado cubano Tabagest S.A. del Grupo TABACUBA. Sus socios iniciales fueron la UNETA por la parte cubana, autorizado su cambio en 2003 por reorganización del grupo empresarial del tabaco y por la parte extranjera Yolanda Participaciones S.A., autorizado su cambio en octubre 2009 por la Res. AEI 563.

---

<sup>2</sup> Basado en la información disponible dentro del manual de la entidad de Enero 2014.

El domicilio de BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. está fijado en calle Reyes No. 6, entre calzada Luyanó y Princesa, municipio 10 de Octubre, La Habana.

BRASCUBA cuenta con una fuerza de trabajo altamente calificada conformada por 337 trabajadores de estos 30 son cuadros y 35 reservas.

Su estructura organizativa está integrada por:

- 2 Copresidentes
- 6 Direcciones
- 16 Gerencias
- 11 Sub. gerentes
- 10 Jefes (Grupos y Servicios)

Para mayor información ver el organigrama (anexos 1).

La empresa está certificada por las normas ISO 9001:2008 lo que le permite la exportación de cigarrillos. También ha obtenido premios y reconocimientos como:

- Ocho veces Vanguardia Nacional, Proeza Laboral y Héroes del Moncada.
- Multipremiada en eventos comerciales con medalla de oro a la calidad de los productos, campañas de comunicación y stands.
- Reconocimientos por tres años sin accidentes laborales con afectación.
- Reconocimientos por la participación en la atención a la comunidad (elecciones, defensa, recuperación catástrofes donaciones de sangre, construcción de escuelas).
- Premio Nacional de Exportaciones 2004.

El **objeto social** de BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A. es producir cigarrillos para la exportación y venta en el mercado nacional en divisas y la importación, comercialización, distribución y venta de la marca Lucky Strike del socio actual, hasta un tres por ciento de la comercialización de sus producciones. Ampliado dicho objeto social en el año 2007 por la Resolución AEI 532.

BRASCUBA produce actualmente cigarrillos negros con filtros y sin filtros y rubio con filtros en diferentes las diferentes marcas, versiones y formatos siguientes:

- **Popular** (versiones de 20 cigarrillos en cajetilla blanda y 10 cigarrillos en cajetilla dura)
- **H.Upmann** (versiones en cajetilla blanda y dura)

- **Hollywood** (tres versiones de 20 cigarrillos y dos versiones 10 cigarrillos, ambas en cajetilla dura)
- **Monterrey** (sin filtro en cajetilla blanda)
- **Cohíba** (cajetilla dura)
- **Romeo y Julieta** (cajetilla dura)
- **Lucky Strike** (dos versiones en cajetilla dura, importado)

La empresa ha cumplido el objeto social para el que fue aprobada y el estudio de factibilidad inicial, a pesar de la variación del escenario de operaciones, lo que se ha demostrado en el desarrollo que ha tenido en su actividad durante los quince años de operación, con un crecimiento sostenido y los resultados alcanzados, tanto en los dividendos aportados como en los ingresos al país.

La Empresa tiene definida como **Misión** la siguiente:

Garantizar productos de elevada calidad que satisfagan las demandas y preferencias de los consumidores y necesidades de los clientes.

La **Visión** concebida por la empresa es:

Liderar el mercado cubano de cigarrillos y tener un portafolio competitivo y reconocido nacional e internacionalmente por la tradicional calidad del tabaco cubano, de forma responsable, innovadora, con alta tecnología y calidad, asegurando la sustentabilidad del negocio y el desarrollo de nuestros talentos.

Los **objetivos estratégicos** determinados por la empresa son (2013-2015):

- 1- Incrementar la participación a un 14% a través del desarrollo de marcas destinadas al mercado nacional.
- 2- Aumentar los ingresos provenientes de las exportaciones en el 2014 a un 15%, de nuestras marcas estratégicas.
- 3- Obtener una ganancia comercial en el 2014 incrementando hasta el 68% la eficiencia industrial.
- 4- Desarrollo de las inversiones en el proceso productivo, mediante la fiscalización y control de los recursos materiales, humanos y financieros.
- 5- Potenciar la estrategia de la empresa con carácter participativo con los recursos financieros y humanos necesarios, basados en la planificación y control.

## **2.2 Diagnóstico a la gestión del proceso de preparación y superación a los cuadros y reservas.**

El diagnóstico, del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, “a través”, y *gnosis*, “conocimiento” o “apto para conocer”, alude en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando (Anaya, 2002).

Se puede definir diagnóstico como el procedimiento ordenado y sistemático, para conocer y establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos. También puede ser reconocido como un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones.

Por otra parte la Asociación Española para la Calidad define un diagnóstico de gestión como un proceso de evaluación de la gestión de una determinada organización contrastándolo con los requisitos que figuren en una norma o en los requisitos de la propia organización. La finalidad de un diagnóstico de gestión es obtener una imagen sobre el grado de cumplimiento de los requisitos y una serie de orientaciones para la mejora de esa gestión (AEC, 2013).

Esta misma agencia exprese los beneficios que ofrece a la organización realizar un diagnóstico de gestión:

- Ofrecen a la organización una imagen fidedigna de la situación de su sistema de gestión sin la rigidez de una auditoría
- Permite generar ideas de mejora de manera independiente al estado de implantación del sistema (sin implantar o ya implantado)
- Pueden desarrollarse de manera simultánea sobre distintos sistemas que se encuentren integrados
- El resultado de un diagnóstico se estructura en función de las necesidades de la organización



A los efectos de la presente tesis se tomará el “**procedimiento para la instrumentación del modelo de gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros en el contexto de sus organizaciones**” como sustento metodológico para el cumplimiento del objetivo general propuesto.

El **modelo de gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros en el contexto de sus organizaciones** constituye una síntesis de las propuestas realizadas en el capítulo anterior, tomando de ellas sus fortalezas, incidiendo en los aspectos menos logrados de las mismas.

El modelo se estructura de manera general por una Dimensión conceptual, y una Dimensión instrumental, la cual es la que brinda una mayor interrelación con el objetivo propuesto de diagnosticar el proceso de preparación y superación de cuadros, por cuanto reconoce las diferentes funciones del proceso de gestión descrito en el capítulo anterior. Esta dimensión se estructura en las siguientes fases:

- ✓ **Determinación de necesidades.** Fase 1: diagnóstico estratégico de cada organización. Fase 2: determinar el perfil de competencias.
- ✓ **Planificación:** Determinación de los objetivos. Desarrollo intencional y programado de competencias directivas. Diseño del programa: Criterios para la selección del contenido, Criterios para la selección de los métodos, enfoques y formas.
- ✓ **Aseguramiento:** rol del alumno – participante – cuadro, rol del profesor – facilitador, instalaciones, máquinas, equipos, sistemas informáticos, instrumentos, herramientas, medios didácticos, recursos, materiales, etc. a emplear para la continuidad eficaz del proceso educativo o de formación, y cumplir con los requisitos específicos de la planificación prevista.
- ✓ **Implementación:** Ejecución de las estrategias, programas y/o acciones de formación, para disponer, implantar, administrar y evaluar la gestión de los insumos, del personal y de los participantes del sistema educativo.
- ✓ **Evaluación:** Impacto de la capacitación.

En cuanto al **Procedimiento para la instrumentación del modelo de gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en el**

**contexto de sus organizaciones** es necesario, en primer lugar, precisar qué se entiende por procedimiento, en este caso reconociéndose como el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar la aplicación del modelo propuesto.

El procedimiento propuesto es la expresión concreta derivada de la modelación teórica que, como resultado de la investigación, se puede constatar en la realidad objetiva e implica el objeto modificado, capaz de resolver el problema. Este se estructura en cinco fases:

#### **1. Determinación de necesidades:**

**Análisis de los objetivos de la organización**, es una valoración general del enfoque que la misma le asigna a sus cuadros y específicamente a su preparación y superación, atiende el papel ocupado por el capital humano en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Este momento constituye una expresión de la coherencia entre el diseño estratégico de la organización y la preparación y superación de los cuadros.

Para este análisis se toma como primera referencia el documento de la Proyección Estratégica y la Dirección Estratégica de la Organización.

Se comprobará la **Proyección Estratégica de la Preparación y Superación de los Cuadros**, los objetivos que se persiguen, expresados en las formas, métodos y técnicas empleadas para ejecutarlas.

Para ello se identificará el objetivo estratégico de la Estrategia de la Organización para la Preparación y Superación de sus Cuadros. Este objetivo considera que el núcleo central de la Estrategia de la Organización lo constituye la estrategia maestra principal para el trabajo político ideológico.

Se valorará empíricamente la marcha de la implementación de esta Estrategia de la organización y las insuficiencias existentes.

También se corroborará todo lo relacionado con las **formas, métodos y técnicas que se emplean para organizar y ejecutar las acciones**, identificando en la Estrategia el acápite referido a las formas de organizar la preparación y superación. Por otra parte analizar el aprovechamiento por parte de la

organización del potencial que tiene la organización y su entorno, fundamentalmente las relaciones de trabajo con los Centros de Estudios, Grupos y Departamentos de Dirección de las diferentes universidades, las escuelas ramales nacionales, provinciales y municipales y fundamentalmente con la Escuela Ramal del OACE en cuestión.

Se analizarán los aspectos teóricos, conceptuales, así como los enfoques esenciales sustento de las acciones de preparación y superación, para lo cual se realizará un análisis documental y entrevistas a los cuadros. Ello se operacionaliza, según:

- análisis de la concepción del conocimiento que asume la organización,
- análisis del rol del contexto que se utiliza,
- análisis de la concepción que se le asigna a las situaciones reales de desempeño como medio de aprendizaje.

## **2. Planificación:**

**Determinación de los objetivos:** fueron identificados en la precisión del estado real de desempeño individual. Estos constituirán las metas a lograr. Se basan en el perfil de competencia y contiene las dimensiones de competencias.

**Determinación del contenido:** La selección del contenido debe realizarse teniendo en cuenta, en primer lugar:

- Los requisitos generales a cumplir por los cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los mismos,
- Las características del objeto de dirección, derivadas del encargo social (misión, visión, objetivos estratégicos) de la organización,
- El lugar que ocupa el cargo en la estructura organizacional y las funciones a desempeñar,
- Las esferas de actuación en que ejerce su actividad de dirección,
- Las concepciones teóricas que se asumen para sustentar el proceso de dirección (Dirección Estratégica con objetivos basada en valores).

En segundo lugar, el resultado del diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje y potencialidades reflejo de sus fortalezas y debilidades para cumplir las

demandas y exigencias sociales planteadas a su labor de dirección. El cumplimiento del objetivo tributa al desarrollo intencional y programado de las competencias definidas.

**Criterios para la selección de los métodos, enfoques y formas.** Las experiencias en el proceso educativo con dirigentes en Cuba y el extranjero han demostrado los métodos más eficaces, sus acciones propician:

- Que el proceso de aprendizaje se produzca en el análisis y la búsqueda de soluciones a situaciones y problemas similares a los de la realidad,
- La producción de conocimientos o la adición de nuevos atributos a los ya existentes,
- La interacción grupal, el intercambio de ideas, opiniones y experiencias,
- La reflexión colectiva y la autorreflexión personal sobre la práctica directiva,
- Que unos puedan aprender de otros,
- La vinculación del conocimiento teórico con la actividad práctica,
- El desarrollo de habilidades profesionales específicas en la actividad de dirección,
- El aprovechamiento o recreación de los contextos y escenarios en que tiene lugar la labor directiva,
- La observación y la retroalimentación del comportamiento personal de los directivos involucrados en el cambio, en el marco de las relaciones interpersonales,
- La existencia de un clima socio-psicológico que motive, e inspire seguridad y confianza.

### **3. Aseguramiento:**

Participación activa del sujeto involucrado en la acción, para lo cual se tienen en cuenta sus experiencias y conocimientos. En el caso del profesor debe facilitar las interacciones interpersonales en la situación de aprendizaje entre todos los participantes en la acción.

### **4. Implementación:**

El desarrollo de actividades que, desde el punto de vista metodológico, se centren en el desarrollo de habilidades y actitudes, en aprovechar las vivencias,

necesidades y experiencias de los adultos participantes y de intercambio en el trabajo colectivo. Se aprende haciendo, reflexionando con la realidad de la propia organización, esto significa trabajar con las propias problemáticas de las organizaciones. Es decir, de la reflexión en el salón de clases a la aplicación práctica en el puesto de trabajo.

## **5. Evaluación:**

Tiene como objetivo evaluar cómo se ha procedido en la implementación de las acciones de preparación y superación, garantizando la información de retroalimentación desde la planificación hasta la implementación de las acciones y hacia los objetivos de la organización.

El control, entendido como valoración, se asume cuando se formula el perfil de competencias, al ser planteados en términos concretos y medibles, en forma de resultados esperados, potencian la evaluación de las competencias en función de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño integral de las funciones de dirección en la organización.

Este se apoya en el diseño de un sistema de control, al convertirse en el proceso de evaluación de las acciones de preparación y superación en específico y de la transferencia hacia el desempeño en la función de dirección dentro de la organización. De esta forma servirá para retroalimentarse de las desviaciones y hacer las correcciones pertinentes, al convertirse en un proceso sistemático le permite a los facilitadores adoptar decisiones para guiar el ajuste y la coherencia de la estrategia a seguir dentro del proceso de preparación y superación de cuadros.

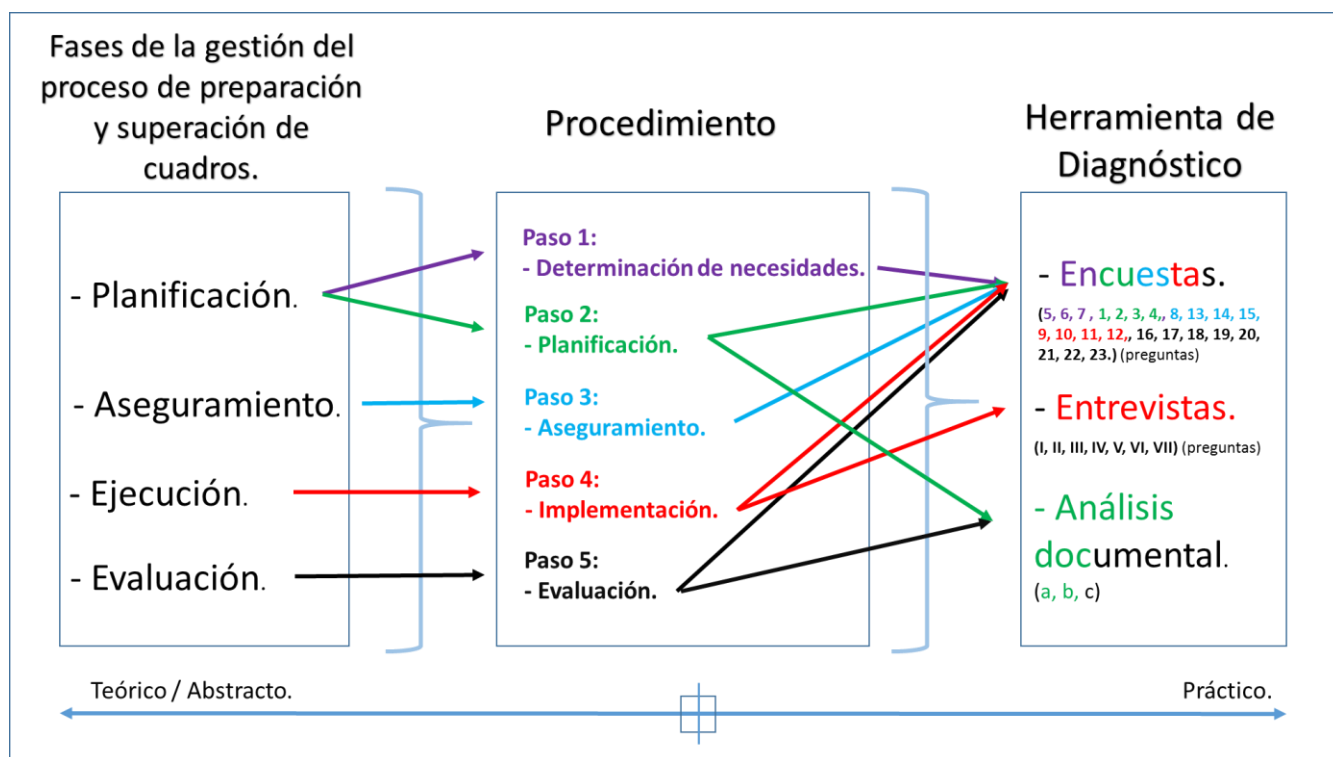
Estos aspectos se operacionalizan en un procedimiento para la evaluación del impacto de la preparación y superación. Se han tenido en cuenta dos aspectos: niveles de la evaluación y etapas para efectuar la evaluación. Se reconocen cuatro niveles de evaluación. Nivel 1: Reacción. Se refiere a la satisfacción del participante con las acciones de preparación y superación. Nivel 2: Aprendizaje. Responde a las preguntas ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones? Nivel 3: Comportamiento. Comportamiento posterior de los participantes, ¿cómo la preparación y superación influye en el desempeño del puesto de dirección dentro

de la organización? Nivel 4: impacto que las acciones han tenido en la organización. ¿Cómo lo abordado en la acción contribuye a resolver las dificultades identificadas?

Además, reconoce tres etapas que deben concentrar la evaluación del impacto: antes de la acción, durante la acción y después de la preparación y superación.

En la siguiente tabla se resume el algoritmo metodológico seguido para el diagnóstico de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.

Diagrama 1: Algoritmo metodológico para el diagnóstico de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.



Fuente: Elaboración propia

Los colores del diagrama anterior representan la relación entre las fases de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros con el procedimiento para su implementación y las herramientas de diagnóstico utilizadas. En un primer momento la derivación de cada una de las fases a cada uno de sus procedimientos quedando identificados por un color independiente que lo distinga de los demás procedimientos. Seguidamente cada procedimiento se deriva en los

instrumentos de diagnóstico, que de igual manera muestra por colores las preguntas, entrevistas o análisis documental, que se utilizan para diagnosticar cada uno de los procedimientos. También se utilizaron para mostrar de manera gráfica el desglose realizado.

Luego de precisar la muestra escogida para la aplicación del instrumento, las variables a utilizar y su alcance o dimensión el diagnóstico se estructura de la siguiente forma:

**Variable<sup>3</sup>: Determinación de necesidades.**

*Dimensión:* Parte del diagnóstico estratégico de la organización.

- *Indicadores.*<sup>4</sup>

- 5) Determinación de necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas.
- 6) Procedimiento y metodología para la determinación de necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas.
- 7) Correspondencia entre el plan de preparación y superación de los cuadros y reservas y las necesidades.

- *Resultados.*

- *Instrumento a aplicar:* Encuesta. (anexo 2).

- *Valor:* Escala ordinal<sup>5</sup>, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.

- *Valoración de los resultados.*

**Variable: Planificación.**

---

<sup>3</sup>“La variable constituye un símbolo que representa un elemento cualquiera de un grupo dado. Representación realizada por el investigador” (Campistrous & Rizo, 2003, p.2). Característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; b) “puede presentarse en matices o modalidades diferentes, o c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum” (Rojas, 1991, p.110).

<sup>4</sup> Los indicadores son una variable que permite indicar a los valores de otra variable, o sea sus valores indican los valores de otra variable. La variable que se utiliza como indicador debe ser directamente (aunque no absolutamente), medible en un contexto dado. (observables, evidentes, empíricas y perceptibles) (Campistrous & Rizo, 2003). Los indicadores pueden medirse mediante operaciones (índices) o investigarse por medio de ítems o preguntas que se incluirán en los instrumentos para recopilar la información (Rojas, 1991).

<sup>5</sup> Escala ordinal: son las variables en cuyo dominio se puede establecer una relación de orden total, es decir, una ordenación en la que dos elementos cualesquiera son comparables (Campistrous & Rizo, 2003).

*Dimensión:* Determinación de los objetivos. Diseño del programa: Criterios para la selección del contenido, Criterios para la selección de los métodos, enfoques y formas.

▪ *Indicadores:*

- 1) Objetivos estratégicos vinculados a la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- 2) Proyección estratégica a la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- 3) Correspondencia entre la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas con la planificación estratégica de la organización.
- 4) En la proyección estratégica, formas, métodos y técnicas que se emplean para la preparación y superación de los cuadros y reservas.
  - a) Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas.
  - b) Proyección estratégica de la preparación y superación de los cuadros y reservas

▪ *Resultados.*

▪ *Instrumento a aplicar:* Encuesta y análisis documental.

▪ *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.

▪ *Valoración de los resultados.*

***Variable: Aseguramiento.***

*Dimensión:* Rol del alumno – participante – cuadro y del profesor – facilitador, instalaciones, y los recursos.

▪ *Indicadores:*

- 8) Objetivos de preparación y superación de los cuadros y reservas en función de solucionar problemas.
- 14) Existencia de un presupuesto.
- 15) Ejecución del presupuesto.

▪ *Resultados.*

▪ *Instrumento a aplicar:* Encuesta.

▪ *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.

▪ *Valoración de los resultados.*



**Variable: Implementación.**

*Dimensión:* Ejecución de las estrategias, programas y/o acciones de formación.

▪ *Indicadores:*

9) Requisitos a cumplir por los cuadros establecidos en documentos políticos y jurídicos.

10) Características del objeto de dirección.

11) Cargos y funciones que desempeñan.

12) Concepciones teóricas que se asumen.

I) Análisis y búsqueda a situaciones reales.

II) Interacción grupal.

III) Reflexión colectiva.

IV) Autorreflexión.

V) Aprender de otras personas.

VI) Vinculación del conocimiento teórico con la práctica.

VII) Aprovechamiento de los contextos de la labor directiva.

VIII) Seguridad y confianza.

▪ *Resultados.*

▪ *Instrumento a aplicar:* Encuestas y entrevistas (anexo 3).

▪ *Valor:* Encuesta: 1- Si, 2- No, 3- No sé. Entrevista: 1- Bien, 2- Mal, 3- Regular.

▪ *Valoración de los resultados.*

**Variable: Evaluación.**

*Dimensión:* Impacto de la capacitación.

▪ *Indicadores:*

16) Evaluación de las acciones de preparación y superación.

17) Cumplimiento con la determinación de necesidades.

18) Nivel de satisfacción.

19) Evaluación del aprendizaje de las personas.

20) Evaluación del aprendizaje en el puesto de trabajo.

21) Utilización de variables para evaluar el aprendizaje en el puesto de trabajo.

22) Utilización de variables propias de la entidad para evaluar el aprendizaje en el puesto de trabajo.

23) Cálculo del costo-beneficio.

24) Estrategia para la evaluación del impacto de la preparación y superación.

c) Procedimiento para evaluar el impacto de la preparación y superación.

- *Resultados.*
- *Instrumento a aplicar:* Encuesta y análisis documental
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.
- *Valoración de los resultados.*

### **2.3 Resultado del diagnóstico al proceso de gestión y superación de cuadros y reservas en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.**

Como se expresa en el Diagrama 1: Algoritmo metodológico para el diagnóstico de la gestión del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, las herramientas propuesta son la encuesta, entrevista y análisis documental. Fueron aplicadas dos encuestas a un total de 20 cuadros y 21 reserva como se muestra a continuación: encuesta 1- a una muestra 15 cuadros y 21 reservas, encuesta (diferenciada con 2 preguntas extras) 2- a una muestra de 5 cuadros (directivos de la empresa). Por otra parte de la muestra total se entrevistaron 7 cuadros y 8 reservas.

Como resultado del análisis realizado<sup>6</sup> a las encuestas a los cuadros y reservas y a los directivos se pudieron detectar los siguientes problemas:

Para este análisis solo se tendrán en cuenta los resultados de mayor relevancia.

#### **Variable: Determinación de necesidades.**

- *Indicador.*
- 6) Procedimiento y metodología para la determinación de necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas.
- *Resultados:*
- Del total de la muestra la Media: 2, el 55% respondió: NO o NO SE.

---

<sup>6</sup> Los resultados de las encuestas y las entrevistas se encuentran en el anexo 4 y 5 respectivamente.

- *Instrumento aplicado:* Encuesta.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.
- *Valoración de los resultados:*

Se pone de manifiesto que hay dificultades en el instrumento para determinar las necesidades de capacitación, en la actualidad este proceso se basa en el juicio personal de un director y no en la determinación de las necesidades de capacitación en correspondencia con los objetivos de la organización, para lo cual debe existir un procedimiento o metodología detallada que muestre las necesidades reales de cada cuadro y reserva de la entidad.

**Variable: Planificación.**

- *Indicador:*
- 4) En la proyección estrategia, formas, métodos y técnicas que se emplean para la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- *Resultados:*
  - De la muestra de los cuadros y reservas la Moda: 3, Media: 2.36, el 69% categorizaron como NO o NO SE este aspecto.
  - De la muestra de los directivos la Moda: 1, el 60% categorizaron como SI este aspecto.
- *Instrumento aplicado:* Encuesta.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.
- *Valoración de los resultados:*

De manera general se aprecia un desconocimiento sobre la proyección estratégica de la empresa con respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas. Sin embargo, aunque los Directivos tienen claro la proyección estratégica de la empresa, no ocurre así con el resto de los cuadros y reservas.

- *Indicadores:*
  - a) Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas.
  - b) Proyección estratégica de la preparación y superación de los cuadros y reservas
- *Instrumento aplicado:* Análisis documental.
- *Valoración de los resultados:*

Se verificó que la empresa no posee una estrategia organizacional para la preparación y superación de los cuadros y reservas que imposibilitó verificar estos documentos.

**Variable: Aseguramiento.**

- *Indicador:*

15) Ejecución del presupuesto.

- *Resultados:*
  - De la muestra de los cuadros y reservas la Moda: 3, Media: 3, el 55% respondió NO o NO SE
  - De la muestra de los directivos la Moda: 1, el 100% respondió SI.
- *Instrumento aplicado:* Encuesta.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Si, 2- No, 3- No sé.
- *Valoración de los resultados:*

En la empresa hay aprobado un presupuesto para la implementación de acciones para la capacitación de los cuadro y reservas. Es preocupante el desconocimiento por la mayor parte de los cuadros y reservas del uso apropiado de este presupuesto, ya que al parecer no se trata en los consejos de dirección ni se da a conocer a través de los sistemas de información pertinentes. Esto difiere con la opinión de los directivos, que en su totalidad, respondió SI.

**Variable: Implementación.**

- *Indicador:*

III) Reflexión colectiva.

- *Resultados:* De la muestra seleccionada el 46,67% evaluó este aspecto entre regular y mal.
- *Instrumento aplicado:* Entrevista.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Bien, 2- Mal, 3- Regular.
- *Valoración de los resultados:*

El resultado antes mencionado evidencia una diversidad de criterios con respecto a la reflexión colectiva, para una mejor apreciación ver anexo 5 y 6.

- *Indicador:*

#### IV) Autorreflexión.

- *Resultados:* De la muestra seleccionada el 46,67% evaluó este aspecto entre regular y mal.
- *Instrumento aplicado:* Entrevista.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Bien, 2- Mal, 3- Regular.
- *Valoración de los resultados:*

El resultado evidencia una diversidad de criterios con respecto a la reflexión colectiva, para una mejor apreciación referirse a los anexos 5 y 6.

- *Indicador:*

#### VII) Aprovechamiento de los contextos de la labor directiva.

- *Resultados:* De la muestra seleccionada la Moda: 2, y el 60% evaluó este aspecto entre regular y mal.
- *Instrumento aplicado:* Entrevista.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1- Bien, 2- Mal, 3- Regular.
- *Valoración de los resultados:*

Se puede observar en los anexos 5 y 6 que existe contradicción entre los criterios.

#### **Variable: Evaluación.**

- *Indicador:*

#### 16)Evaluación de las acciones de preparación y superación.

- *Resultados:*
  - De la muestra de los cuadros y reservas la Moda: 3, el 41,18% las respuestas obtenidas fueron entre REGULAR y MAL,
  - De la muestra de los directivos la Moda: 3, el 60% de las opiniones son de REGULAR y MAL.
- *Instrumento aplicado:* Encuesta.
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.

- *Valoración de los resultados:*

La evaluación de las acciones ejecutadas para la preparación de los cuadros y reservas no se realiza de forma eficiente y sistemática, siendo el criterio común del total de la muestra.

- *Indicador:*

18) Nivel de satisfacción.

- *Resultados:*

- De la muestra de las reservas la Moda: 2 y el 53% la respuesta fue de MAL o REGULAR
- De la muestra de los cuadros la Moda: 4, el 61.54% la respuesta fue de BIEN o EXCELENTE.
- De la muestra de los directivos la Moda: 5, el 80% la respuesta fue de BIEN o EXCELENTE.

- *Instrumento aplicado:* Encuesta.

- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.

- *Valoración de los resultados*

El nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación está en desigualdad de criterios, pues los dirigentes y cuadros tienen una opinión positiva en su mayoría no siendo de este modo con las reservas.

- *Indicador:*

19) Evaluación del aprendizaje de las personas (conocimientos, habilidades y actitudes).

- *Resultados:*

- De la muestra de los cuadros la Moda: 4, Media 3.92, el 71.43% la opinión es de BIEN.
- De la muestra de los directivos y las reservas el 60% y 47,37% respectivamente lo han calificado de MAL o REGULAR.

- *Instrumento aplicado:* Encuesta.

- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.

- *Valoración de los resultados:*

En este punto se evidencian problemas por la divergencia de criterios existentes. La evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes durante el proceso de capacitación es un aspecto medular para conocer la efectividad de la misma.

- *Indicadores:*

20)Evaluación del aprendizaje en el puesto de trabajo.

21)Utilización de variables para evaluar el aprendizaje en el puesto de trabajo.

- *Resultados:*

- De la muestra de los cuadros y reservas, Moda: 3, el 56,25% categorizaron entre MAL y REGULAR la evaluación y el 67.74% categorizaron entre NO SE REALIZA, MAL y REGULAR la ausencia de indicadores.
- De la muestra de los directivos el 60% categorizaron entre MAL y REGULAR la evaluación y el 60% categorizaron entre NO SE REALIZA y MAL la ausencia de indicadores.

- *Instrumento aplicado:* Encuesta

- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.

- *Valoración de los resultados:*

La evaluación de la implementación del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo, se hace de manera incorrecta en algunos casos y en otros no se hace, ya que no se utilizan para este fin ningún tipo de indicador u otras formas de medición, quedando reflejado en la encuesta. Los principales directivos de la entidad concuerdan con ambas opiniones.

- *Indicador:*

22)Utilización de variables propias de la entidad para evaluar el aprendizaje en el puesto de trabajo.

- *Resultados:*

- De la muestra de los cuadros y reservas el 61.2% evalúa entre NO SE REALIZA, MAL Y REGULAR este aspecto.

- *Instrumento aplicado:* Encuesta
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.
- *Valoración de los resultados:*

En este caso se aprecia una semejanza con el indicador anterior, pues los mismos están interrelacionados. Siendo esta una pregunta de control dentro del instrumento.

- *Indicador:*

23)Cálculo del costo-beneficio.

- *Resultados:*
  - De la muestra de los cuadros y reservas, Moda: 2, Media 2.56, el 70% respondieron entre NO SE REALIZA, MAL y REGULAR, este aspecto.
  - De la muestra de los directivos, Moda: 2, Media 2.6, el 80% respondieron entre NO SE REALIZA, MAL y REGULAR, este aspecto.
- *Instrumento aplicado:* Encuesta
- *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.
- *Valoración de los resultados:*

Los resultados obtenidos evidencian la gravedad de la situación existente en la empresa respecto al análisis de costo-beneficio de esta actividad. Las acciones de capacitación representa un costo para la empresa y el desempeño del trabajador en su labor son los resultados. Como cualquier otra operación de la empresa debe ser planificada y evaluada. La empresa no deja constancia del análisis realizado para determinar qué acción de capacitación es la mejor, o sea, los resultados esperados al menor costo posible. La realización de un análisis adecuado del beneficio reportado por la preparación y formación de los cuadros y reservas permite conocer si los recursos destinados a este fin son los apropiados.



▪ *Indicador:*

24) Estrategia para la evaluación del impacto de la preparación y superación.

▪ *Resultados:*

- De la muestra de los cuadros y reservas, Moda: 2, el 58% clasifican entre NO SE REALIZA, MAL y REGULAR este punto,
- De la muestra de los directivos el 60% califican entre MAL y REGULAR este punto.

▪ *Instrumento a aplicar:* Encuesta.

▪ *Valor:* Escala ordinal, con los siguientes valores: 1-No se realiza, 2-Mal, 3-Regular, 4-Bien y 5-Excelente.

▪ *Valoración de los resultados:*

Hay que destacar que la calificación de mal y regular por parte de los directivos es aún más preocupante ya que es el personal de mayor nivel en la entidad. Como se mencionó en el epígrafe 1.9, el procedimiento para la evaluación está conformado por 2 aspectos, niveles de evaluación y etapas para efectuar la evaluación. Al no trazar una estrategia para realizar la evaluación, la empresa no cuenta con herramientas fundamentales para realizar esta operación de forma correcta, lo que constituye una deficiencia en la gestión del proceso de preparación y superación.

▪ *Indicador:*

c) Procedimiento para evaluar el impacto de la preparación y superación.

▪ *Instrumento a aplicar:* Análisis documental.

▪ *Valoración de los resultados:*

Se verificó que la empresa no posee un procedimiento o herramienta para la evaluación del impacto.

Las principales dificultades en forma resumida son:

**Variable: Determinación de necesidades.**

- Se pone de manifiesto que hay dificultades en el instrumento para determinar las necesidades de capacitación.

**Variable: Planificación.**

- De manera general se aprecia un desconocimiento sobre la proyección estratégica de la empresa con respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- Se verificó que la empresa no posee una estrategia para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

**Variable: Aseguramiento.**

- En la empresa hay aprobado un presupuesto para la implementación de acciones para la capacitación de los cuadro y reservas. Es preocupante el desconocimiento por la mayor parte de los cuadros y reservas del uso apropiado de este presupuesto, ya que al parecer no se trata en los consejos de dirección ni se da a conocer a través de los sistemas de información pertinentes.

**Variable: Implementación.**

- Existen criterios divididos sobre el uso del contexto como recurso de aprendizaje, así como la experiencia de que es portador cada participante en la acción.

**Variable: Evaluación.**

- La evaluación de las acciones ejecutadas para la preparación de los cuadros y reservas no se realiza de forma eficiente y sistemática.
- El nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación está en desigualdad de criterios.
- La evaluación de la implementación del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo, se hace de manera incorrecta en algunos casos y en otros no se hace, ya que no se utilizan para este fin ningún tipo de indicador u otras formas de medición, quedando reflejado en la encuesta.
- Los resultados obtenidos evidencian la gravedad de la situación existente en la empresa respecto al análisis de costo-beneficio de esta actividad, que no se realiza.
- Al no trazar una estrategia para realizar la evaluación, la empresa no cuenta con herramientas fundamentales para realizar esta operación de forma

correcta. Se verificó que la empresa no posee un procedimiento o herramienta para la evaluación del impacto.

#### 2.4. Plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas con el diagnóstico realizado en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

Tabla No.1 Plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas con el diagnóstico realizado en BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.

<b>Variable: Determinación de necesidades</b>				
<b>Objetivos:</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Contar con herramientas para la determinación de necesidades que evidencia su vínculo con los objetivos de la organización.	Diseñar un procedimiento para la determinación de necesidades reales de preparación y superación de cuadros de cuadros y reservas, que integre los criterios de los implicados y evidencie su vínculo con los objetivos de la organización.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano	Sept. 2014
<b>Variable: Planificación</b>				
<b>Objetivos:</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Contribuir a generar una cultura sobre la proyección estratégica de la empresa.	Entrenar a cuadros y reservas sobre la proyección estratégica de la empresa.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano	Sept. 2014
	Desarrollar la proyección estratégica de la preparación y superación de cuadros y reservas de la empresa.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de	Sept. 2014

			Capital Humano	
<b>Variable: Aseguramiento</b>				
<b>Objetivos:</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsible</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Incrementar los niveles de información sobre el presupuesto aprobado para la preparación y superación de cuadros.	Dar participación a los jefes de área y cuadros en general en la conformación y aprobación del presupuesto designado.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano Director de contabilidad y finanzas	Sept. 2014
	Mantener informado a los jefes de área y cuadros en general sobre la ejecución del presupuesto aprobado.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano Director de contabilidad y finanzas	trimestral
<b>Variable: Implementación</b>				
<b>Objetivos:</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsible</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Desarrollar la	Precisar en la planificación de	vicepresidente	Jefe de	Sistemática.

reflexión colectiva en las acciones de preparación y superación de cuadros y reservas.	las acciones de preparación y superación los métodos y enfoques que estimulen la reflexión colectiva sobre el desempeño de sus labores como cuadro.	idente	Cuadros, Director de Capital Humano	
	Precisar en los objetivos de las acciones de preparación y superación la solución a problemas reales que ocurren en la empresa.	Vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano	Sistemáti.
	Utilizar situaciones reales de la empresa como fuentes de contenido a utilizar en las acciones de preparación y superación que se realicen.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano	Sistemáti.

**Variable: Evaluación**

Objetivos:	Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
Contar con herramientas para la evaluación del impacto de las acciones de preparación y superación.	Diseñar un procedimiento para la evaluación del impacto de las acciones de preparación y superación de cuadros en correspondencia con las necesidades detectadas.	vicepresidente	Jefe de Cuadros, Director de Capital Humano	Sept. 2014
	Generar una cultura de evaluación del impacto en todas las acciones de	vicepresidente	Todos los jefes de área y	Sistemáti

	preparación y superación que se realicen.		cuadros en general	
	Precisar en la planificación de las acciones de preparación y superación indicadores específicos de vinculados a la actividad que realiza el cuadro que sea posible evaluar una vez culminada la acción.	vicepres idente	Todos los jefes de área y cuadros en general	Sistemáti
	Determinar en cada una de las acciones de preparación y superación que se realicen el costo – beneficio.	vicepres idente	Todos los jefes de área y cuadros en general	Sistemáti

Fuente: elaboración propia.

El sistema de **control** del plan de mejoras propuesto se basa en la aplicación periódica de las mismas herramientas de diagnóstico que se utilizaron en el trabajo realizado. Existe un conocimiento de las mismas y sirve para comparar un antes y un después de la instrumentación del plan de mejoras.

El plan de mejoras propuestos es **factible** de ejecutar, por cuanto: 1- no contradice la legislación en materia de preparación y superación de cuadros y reservas, contenida en la Estrategia Nacional; 2- tiene como objetivo perfeccionar el trabajo realizado a partir de influir en las deficiencias detectadas en el diagnóstico; 3- es fácil de implementar, pues las categorías que se abordan son de uso común por los cuadros en general y por el área de cuadros y capital humano de la empresa.

### **Conclusiones:**

1. Se lograron sistematizar los referentes teóricos y metodológicos vinculados a la gestión del proceso de formación de directivos, dejando establecidas las fases que lo componen.
2. El instrumento de diagnóstico utilizado a partir del “procedimiento para la instrumentación del modelo de gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros en el contexto de sus organizaciones” resultó efectivo para diagnosticar el objeto de estudio propuesto y cumplir con el objetivo general previsto. Los resultados alcanzados en cada una de las variables contrastadas empíricamente (Determinación de necesidades, Planificación, Aseguramiento, Implementación y Evaluación) son reflejo del criterio de la muestra de cuadros y reservas de la empresa BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.
3. El plan de mejoras propuesto y su estructura responde a los objetivos de perfeccionar el trabajo de la empresa a partir de las dificultades detectas; el mismo cuenta con un sistema de control que aplicaría periódicamente las herramientas utilizadas en el diagnóstico realizado, lo que ofrecería mayor calidad a los resultados que se obtenga. El plan es factible de implementar en la práctica.

### **Recomendaciones.**

1. Implementar el plan de mejoras propuesto en la empresa BRASCUBA, CIGARRILLOS S.A. y aplicar su sistema de control periódicamente.



## Bibliografía.

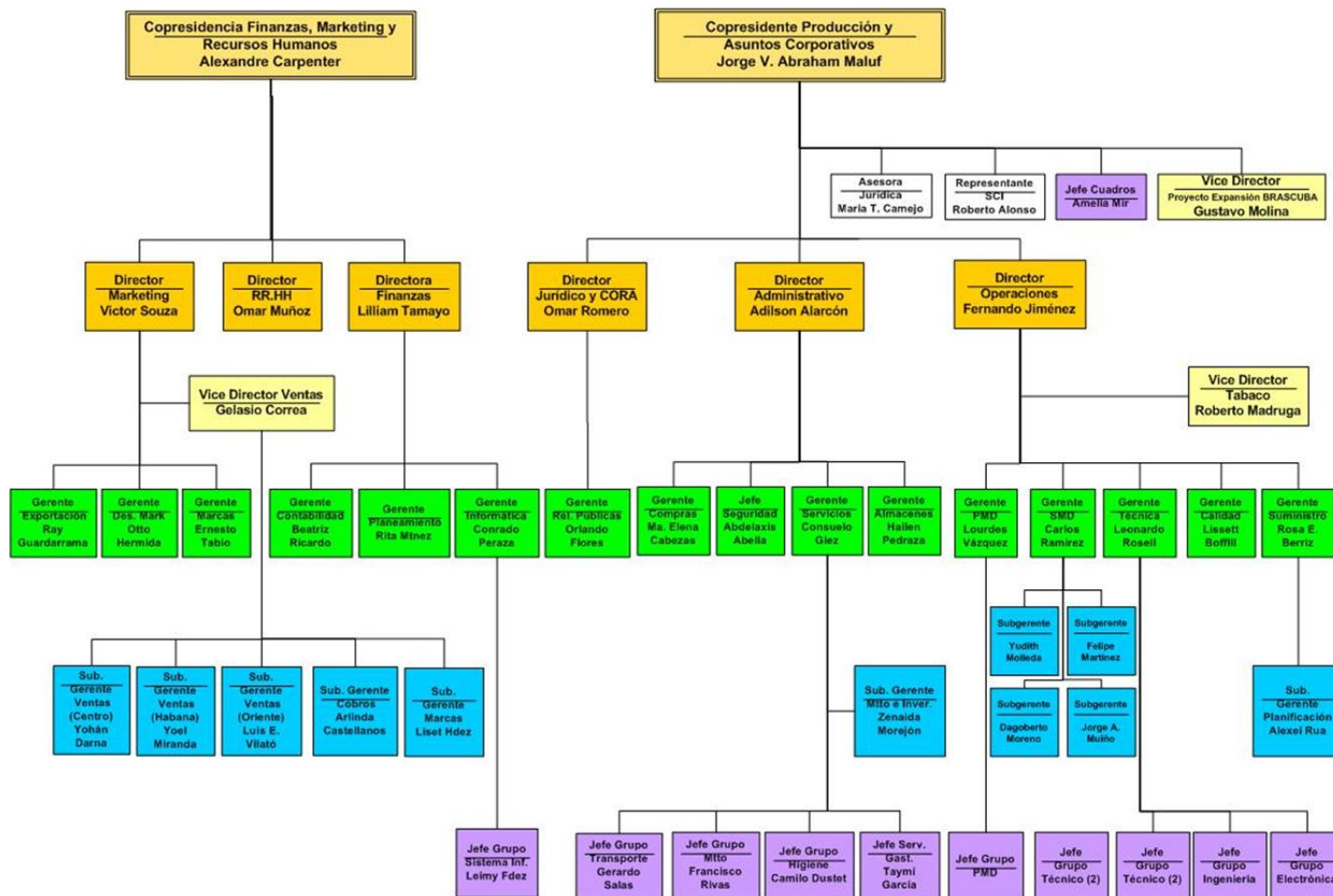
- Alpizar, R. (2004). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Cuba, Universidad de la Habana.
- Anaya Nieto, D. (2002). *Diagnóstico en Educación*. Madrid: Sanz y Torres.
- Arias Galicia, F. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. (5ta. Edición ed.). Editorial Trillas. México.
- Asociación Española para la Calidad (2013). Diagnóstico de Gestión. Recuperado el 14 de mayo de 2014, en <http://www.aec.es>
- C.A. (1995). *Strategor*. Barcelona, España.
- Campistrous, L. y Rizo, C. (2003). Indicadores e Investigación Educativa. En colectivo de Autores. *Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va. ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Cinterfor/OIT (2006). Programa de Formación-Acción a Distancia. Calidad y Equidad en la Formación. Biblioteca OIT. Recuperado el 10 de enero de 2009, en <http://www.ilo.org/public/spanish/disclaim/reqcopyr.html>
- Codina, A. (2006). 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para? ¿Que? ¿Como? *Folleto Gerenciales. Número 2, febrero*. La Habana.
- Columbié, M. (2005). *Sistemas de Capacitación de Cuadros*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana. Cuba.
- Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (2004). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas*. La Habana, Cuba: Editorial Felix Varela.
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresa. (2005). *Convocatoria Diploma en Alta Dirección de Empresas*. España: ESADE.
- Fiol, M. (2005). *Programa de la asignatura Ingeniería de la Formación del Management*. Presentación del Programa del Diploma en Alta Dirección de

- Empresas en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Paris, HEC. España: ESADE.
- Gallardo, T. J. (2004). *La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad-empresa: hacia un modelo de superación a directivos*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas., Universidad Central de Las Villas. Cuba.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por valores*. . Madrid, España: McGraw Hill, IESE.
- Hammer, M.; Champy, J. (1992). *Reingeniería*. Barcelona, España: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, R. (2007). *Sistema Integral de Gestión da la Capacitación en TRINCUBA*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana. Cuba.
- Jensen, M.H.D. (1996). El cambio llega a las MBA. *Harvard Deusto. Ediciones Deusto. Número 75*. Barcelona.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración una Perspectiva Global* (12ma ed.). México: McGraw Hill.
- Leibowicz, J. (2000). *Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua*. Montevideo: Cinterfor.
- López, J. C. (2010). *Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana. Cuba.
- Machado, R. (1983). *Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Machado, R., y Monagas, M. (2004). Hacia un modelo de formación de cuadros para el turismo. *Apuntes. Número especial*. La Habana.
- Menguzzatto, M. y Renau, J.J. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

- Noemí, M. (2000). *Modelo de Gestión del personal docente universitario*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas., Universidad de Oriente. Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma Cubana. Sistema de gestión integrada del Capital Humano-Vocabulario*. La Habana: ONN.
- Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación. Número 338*.
- Rivero, O. (2002). Formación de directivos a examen. *Capital Humano. Número 152*. Empresa Editora CISS PRAXIS, S.A., Valencia.
- Rodríguez, F., Barreiro, L., Calderón, L., Casielles, F. y Guerrero, R. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Rojas Soriano, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Sánchez, M. (2001). Metodología de la evaluación de competencias. *Capital Humano. Número 110*. Empresa Editora CISS PRAXIS, S.A., Valencia.
- Silceo Aguilar, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Editorial Limusa. México.
- Souza, J., et al. (2005). *La innovación de la innovación institucional*. Quito: Red Nuevo Paradigma.
- Stoner, J. (2000). *Administración* (6ta ed.). México: Prentice Hall.
- Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2005, Editorial Academia
- Valiente, P. (2001). *Modelo teórico de la concepción sistémica de la superación de los dirigentes*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico de Holguín. Cuba.
- Vecino, J. M. (2008). Dimensión estratégica de la capacitación. Recuperado 30 de octubre 2008, en <http://www.gestiopolis.com/organizacionalento/dimensionestrategicadelacapacitacion>.

## ANEXOS:

### Anexo 1. Organigrama de la organización.



### Anexo 2. Encuesta realizada.

Estimado (a) Compañero (a):

Como parte de una investigación relacionada con la **GESTIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN BRASCUBA, CIGARRILLOS, S.A.** necesitamos contar con sus criterios y experiencias acerca de la planificación y ejecución de este proceso en tu área de trabajo. La investigación en cuestión forma parte de un trabajo de diploma de un estudiante de 5to año de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad

Usted debe valorar todos los indicadores, expresando su grado de acuerdo marcando con una X sobre la base de los siguientes criterios de valoración Si \_\_, No \_\_ y No Se \_\_,

donde el Si expresa su acuerdo con la interrogante planteada, el No plantea su desacuerdo con la interrogante planteada y el No Se plantea la duda que tiene sobre la interrogante. .

De antemano le expresamos nuestra satisfacción por la participación en esta encuesta y sepa que los criterios emitidos por usted tendrán un uso confidencial.

#### DATOS GENERALES

Hombre: \_\_\_\_ Mujer: \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_

Cuadro: \_\_\_\_ Reserva: \_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_ Tiempo en el cargo: \_\_\_\_

1. ¿La empresa cuenta con un objetivo estratégico vinculado a la preparación y superación de cuadros y reservas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

2. ¿Existe una proyección estratégica de la preparación y superación de cuadros y reservas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

3. ¿Existe correspondencia de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas de la empresa con la Planificación Estratégica de esta organización?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

4. ¿La proyección estratégica de la preparación y superación de los cuadros y reservas incluye un acápite referido a las **formas, métodos y técnicas que se emplean para organizar y ejecutar las acciones**?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

5. ¿Se determinan las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas en la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

6. ¿Existe un procedimiento, metodología, para la determinación de necesidades de capacitación de los cuadros y reservas en la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

7. ¿El plan de capacitación de los cuadros y reservas está diseñado por competencias para cada uno de los puestos de dirección?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

8. ¿Existe correspondencia entre el plan de capacitación y el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

9. ¿Los objetivos de cada una de las acciones de capacitación de cuadros y reservas están redactados en función del perfil de competencias?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

10. ¿Los objetivos de cada una de las acciones de capacitación de cuadros y reservas resuelven problemas específicos de su área?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

¿La selección del contenido de cada una de las acciones de capacitación de cuadros y reservas ha tenido en cuenta?:

Ítems	Si	No	No se
11.Los requisitos generales a cumplir por los cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los cuadros.			
12.Las características del objeto de dirección, derivadas del encargo social (misión, visión, objetivos estratégicos) de la organización.			
13.El lugar que ocupa el cargo en la estructura organizacional y las funciones a desempeñar.			
14.Las concepciones teóricas que se asumen para sustentar el proceso de dirección (dirección estratégica, dirección por objetivos, dirección basada en valores, dirección por procesos y enfoque a la calidad, etc.).			

15. ¿Se encuentran implicadas las Escuelas Ramales y/o las universidades como instituciones que resuelven las necesidades de capacitación de cuadros y reservas de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

16. ¿Existe un presupuesto específico para la ejecución de las acciones de preparación y superación de los cuadros y reservas en la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

17. ¿Se ejecuta el presupuesto específico para la ejecución de las acciones de preparación y superación de los cuadros y reservas en la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

Valore en una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas: Tomando el 5 como el número de mayor puntuación y el número 1 como el menor.

Aspectos a evaluar :	1	2	3	4	5
18. Las acciones de preparación y superación de cuadros y reservas ejecutadas son evaluadas.					
19. Las acciones de preparación y superación de los cuadros cumplen con la determinación de necesidades.					
20. Se evalúa el nivel de satisfacción de los participantes.					
21. Evalúan el aprendizaje de las personas (conocimientos, habilidades y actitudes).					
22. Evalúan la implementación de ese aprendizaje en el puesto de trabajo.					
23. Utilizaron algún o algunos indicadores (variables) para evaluar la implementación de este aprendizaje en el puesto de trabajo.					
24. Utilizaron variables propias de la organización para evaluar la implementación de este aprendizaje en el puesto de trabajo.					
25. Cuantifican o calculan el costo-beneficio que reporta la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo.					
26. Existe un procedimiento, estrategia para evaluar el impacto de la preparación y superación de cuadros y reservas.					

### **Anexo 3. Entrevista realizada.**

Aspectos a verificar:

- I. ¿El proceso de aprendizaje produce un análisis y búsquedas de soluciones a situaciones y problemas similares a los de la realidad?
- II. ¿En el proceso de aprendizaje se produce una interacción grupal, el intercambio de ideas, opiniones y experiencias?
- III. ¿En el proceso de aprendizaje se produce una reflexión colectiva?
- IV. ¿En el proceso de aprendizaje se produce la autorreflexión personal sobre la práctica directiva?
- V. ¿En el proceso de aprendizaje se logra que unos puedan aprender de otros?
- VI. ¿En el proceso de aprendizaje se logra la vinculación del conocimiento teórico con la actividad práctica?
- VII. ¿En el proceso de aprendizaje se produce un aprovechamiento o recreación de los contextos y escenarios en que tiene lugar la labor directiva?
- VIII. ¿En el proceso de aprendizaje existe un clima sociopsicológico que motiva, e inspira seguridad y confianza?



## Anexo 4. Resultado de la encuesta realizada a los cuadros y reservas.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
E1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4
E2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
E3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	3	1	1	1	1
E4	1	1	1	2	3	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	4	3	4	3	4	3	2	2
E5	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	3	2	4	4	4
E6	1	1	3	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1
E7	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
E8	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	3	1	3	5	4	4	4	4	1	3	1	3
E10	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	4	2	2	2
E11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4		3	3	3	3	1	1
E13	2	3	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	5	3	4	3	3	2	2	1	1
E14	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4		1		1	1	
E15	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	3	4	3	4	3	3	3	3	3
E16	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E17	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3		3		1		1	1	1
E18	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	3	2	2	1	1	1
E19	1	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	2	1	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2
E20	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	5	5	3	4	4	4	5	5
E21	1		3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2
E22	1	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	4	2	2	3	1	1	1	1
E23	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
E24	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	5	5	4	4	5	4	2	2	2
E25	3	2	3	3	1	3	1	3	1	1	3	2	3	1	3	3	5	2	3	1	1	1	1	1
E26	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	1		1	1
E27	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1	1	1
E28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E29	3	1	2	3	1	1	1		1	2	1	1	2	1	1	1	3	4	3	3	2	2	2	2
E30	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2
E31	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	3	1	1	2	2
E32	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	1		1		4		4	4
E33	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	2	2	3	3	3	3	3
E34	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	5	3	1	1	1	1
E35	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3
E36	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	4	3	4	4	4
Media	1,665714	1,542857	1,916667	2,361111	1,25	2	1,764706	1,665714	1,382553	1,588235	1,294118	1,606061	1,777778	1,666667	2,083333	3,825529	3,909091	3,483871	3,75	3,5625	2,83871	3	2,566667	2,935484
Mediana	1	1	1,5	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3
Moda	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2
% No se hizo	30,56%	28,57%	50,00%	69,44%	13,89%	55,00%	44,12%	40,00%	17,65%	29,41%	17,65%	33,33%	44,44%	33,33%	55,56%									
Muy Regular																41,18%	33,33%	46,88%	40,63%	56,25%	67,74%	61,29%	70,00%	58,06%
Hasta la pregunta 15 los valores son: 1-SI, 2-No, 3-No se																								
Desde la pregunta 16 los valores son: -1-No se realiza, 2-Muy Regular, 4-Bien y 5-Excelente.																								

#### Anexo 4. Resultado de la encuesta realizada a los directivos.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
E1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3
E2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	2	3	2	2	2	2
E3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E4	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2
E5	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	4	5	3	2	1	1	1	3
Media	1,2	1,2	1,6	1,6	1	1,75	1,8	1,2	1,5	1,4	1	1	1	1,8	1,4	1	1	3,8	4	4,2	3,4	3,4	3	3	2,6	3,4
Mediana	1	1	1	1	1	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	5	3	3	2	2	3	
Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Hasta la pregunta 17 los valores son: 1.Sí, 2.No, 3.No se																										
Desde la pregunta 18 los valores son: 1.No se evalúa, 2.Mal, 3.Regular, 4.Bien, 5.Excelente.																										

**Anexo 5.** Resultado de la entrevista realizada a los cuadros y reservas.

	PI	PII	PIII	PIV	PV	PVI	PVII	PVIII
E1	1	1	3	1	1	1	2	1
E2	1	1	1	3	1	3	2	3
E3	1	1	1	3	1	1	3	1
E4	1	1	1	1	1	3	1	3
E5	1	1	1	1	1	1	1	1
E6	1	1	3	1	1	1	2	2
E7	1	1	1	3	1	1	1	1
E8	1	1	2	1	1	1	1	3
E9	1	1	1	1	1	1	2	3
E10	1	1	3	1	1	1	1	1
E11	1	1	3	2	1	2	2	1
E12	1	1	1	1	1	1	1	1
E13	1	3	1	2	3	2	2	1
E14	2	2	3	3	3	1	2	3
E15	1	3	3	3	1	1	2	1
Media	1,06666667	1,33333333	1,86666667	1,8	1,26666667	1,4	1,66666667	1,73333333
Mediana	1	1	1	1	1	1	2	1
Moda	1	1	1	1	1	1	2	1
% Mal y Regular	6,67%	20,00%	46,67%	46,67%	13,33%	26,67%	60,00%	40,00%

## Anexo 6. Criterios para la evaluación de la entrevista.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
<b>E1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Ha mejorado mucho el funcionamiento	se ha trabajado mucho en técnicas de trabajo en equipo	Con respecto a los otros directivos (colectiva) esta en dependencia del tipo de curso	En lo personal me lo ha permitido (autoreflexión)	Se da la posibilidad de expresar criterios y ayuda a aprender de otros	El conocimiento es válido para que en cualquier momento pueda ser llevado a la práctica	De manera indirecta	Hemos ganado muchísimo
<b>E2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	se plantean problemáticas y se analiza	Sí, eso siempre se hace.	la reflexión colectiva siempre hay	La personal es muy puntual	Las experiencias se transmiten, lo bueno, lo regular y lo malo	Toda la teoría no se puede aplicar a la practica, de acuerdo el tipo de actividad	No son tan espontáneo	A veces si y a veces no
<b>E3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
	Estas acciones al final tributan a la solución de problemas	es espontanea la iteración grupal y e intercambio de ideas y esta concebido en las acciones de capacitación	la reflexión colectivo se desarrolla con mas frecuencia	Se pudiera explotar más el tema de la autorreflexión personal	Prima el intercambio de ideas	Es lo que hace efectivo y factible desde el punto de vista de avanzar en los resultados	Hay direcciones que recrean ejemplos y otros que no	Se enfoca en la participación de las personas
<b>E4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	Si, el proceso de aprendizaje que nos prepara la empresa es en base a un diagnóstico previo de las necesidades de la empresa	se trabaja en grupos, es interactivo	De manera colectiva se hace una reflexión completa de todos los puntos en cuestión	Se percibe un cambio en la manera de actuar de las personas	Se aprende de las experiencias de otros	Hay ocasiones que se tienen obstáculos	Se trata de poner en manifiesto acciones a tomar por ese directivo	Depende de quién está impartiendo ese proceso de aprendizaje
<b>E5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	va encaminado a lograr eso, resolver los problemas que existan en la realidad . En otro caso se ve en el futuro	Es vital, de aquí salen soluciones. Aflora algo nuevo y distinto que va en beneficio de ese proceso	Se reflexionay auto reflexiona ya que no siempre se tiene la verdad absoluta de lo que se está enfrentando.	Se reflexionay auto reflexiona ya que no siempre se tiene la verdad absoluta de lo que se está enfrentando.	He aprendido de otros trabajadores cosas que no he conocido y viceversa he incluso siendo su jefe	Se aprende y se aplica.	Hay un aprovechamiento	Se produce un clima que da más confianza a la hora de encomendar tareas
<b>E6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	En la mayoría de los casos	Esto lleva a opiniones de las personas, criterios, el profesor orienta que es correcto o no, en ocasiones hay que ponerle límites a las discusiones	Se toman notas de ejemplos	Siempre me lleva a la autorreflexión	Debates hasta exista una unidad en el pensamiento, y un consenso de cual es la manera correcta de enfocar las cosas	Siempre se vincula la teoría con casos prácticos	No es lo general tomar esto como ejemplos concretos	Criterios como: nunca pasa nada, siempre es lo mismo (una postura un poco pesimista)

<b>E7</b>	<b>1</b> Si, se ponen ejemplo de la empresa de situaciones reales	<b>1</b> Se unen grupos y se debate.	<b>1</b> Desde el punto de vista colectiva si se discute mucho	<b>3</b> La personal esta en el propio interés de la persona	<b>1</b> Siempre	<b>1</b> Ponen muchos materiales muy prácticos	<b>1</b> Se plantean y se discuten	<b>1</b> El profesor motivaba a todos a expresarse
<b>E8</b>	<b>1</b> Se busca métodos estilos que den para resolver soluciones y situaciones que se presentan a diario	<b>1</b> Se conforma un equipo de trabajo donde se aportan ideas opciones, situaciones típicas y cada cual aporta la mayor cantidad de experticia	<b>2</b> Aportan opiniones	<b>1</b> Se percibe esta autorreflexión en relación a errores cometidos	<b>1</b> Se cogen las cosas positivas de los demás y se aprende de las experiencias, vivencias de otras personas	<b>1</b> Es la validación de lo aprendido.	<b>1</b> Se convoca a que las personas opinen	<b>3</b> Es una de las cosas que tiene como objetivo el curso de dirección
<b>E9</b>	<b>1</b> Si	<b>1</b> Si, lo mejor de estos cursos	<b>1</b> Se trabaja en grupos donde se exponen ideas y se hace una crítica	<b>1</b> La autorreflexión personal se ponen ejemplo de cosas que han pasado y se debaten	<b>1</b> Con el mismo intercambio que se realiza da este aprendizaje	<b>1</b> Si	<b>2</b> No	<b>3</b> En dependencia del tema
<b>E10</b>	<b>1</b> Si, en base a problemas reales de la entidad	<b>1</b> Se trabaja en equipo y se tratan los problemas del día a día	<b>3</b> Se produce la reflexión colectiva porque nos obligan a pensar y decir	<b>1</b> En lo personal siempre trato de llevar lo aprendido a la práctica con los subordinados	<b>1</b> Se trata de aprender cosas que no se conocían con anterioridad a través de los debates	<b>1</b> Tengo que aterrizarlo a lo que pasa en el día a día	<b>1</b> Todos participan y se interactúa	<b>1</b> No hay tención, se dice lo que se piensa
<b>E11</b>	<b>1</b> Claro	<b>1</b> Si	<b>3</b> Se reúnen los jefes y se unen criterios	<b>2</b> La auto reflexión personal no la percibo	<b>1</b> Si. En el mismo intercambio colectivo y la reflexión	<b>2</b> Hay mucha teoría que se puede llevar a la práctica	<b>2</b> No siempre se expresan explícitamente	<b>1</b> Los cursos por los que he pasado han sido positivos
<b>E12</b>	<b>1</b> Si, son bastante ajustado a esto y además se actualizan	<b>1</b> Siempre que se trata de equipos	<b>1</b> De manera colectiva, unidad de criterios y búsqueda a soluciones	<b>1</b> Se estable una autorreflexión personal	<b>1</b> Se hace mucho hincapié en esto	<b>1</b> Siempre la teoría con ejemplos practicos	<b>1</b> Experiencias que han tenido otros directivos	<b>1</b> Desde que comienza el proceso hasta que termina
<b>E13</b>	<b>1</b> Si, va a encaminado a problemas reales.	<b>3</b> Se trabaja mucho en equipo	<b>1</b> Se pone de manifiesto la reflexión colectiva	<b>2</b> Lo referente a la autorreflexión personal no es lo más común.	<b>3</b> asimilas el conocimiento y luego lo llevas a la práctica	<b>2</b> No toda en un mismo momento, pero es el objetivo de la capacitación	<b>2</b> No existe la experiencia	<b>1</b> Es abierto, no se ve una traba entre directivo y trabajador