

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Procedimiento para la mejora del Sistema de Trabajo con los  
Cuadros y Reservas en el Grupo Empresarial de  
Investigaciones, Proyectos e Ingeniería.**

**Autora:  
Sedileini Abreu Reyes**

**Ms.C Francisco T. Rodríguez González  
Tutor del Trabajo de Diploma**

**La Habana, junio 2010**

# DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar a mi **hijo**, como un ejemplo a seguir para su formación en el futuro.

A mi **esposo** que siempre me brindó apoyo incondicional y comprensión a lo largo de mi formación profesional.

A mi **madre**, mi **tía** y mis **hermanos**, y demás miembros de mi familia, por todo el apoyo manifestado durante el estudio de mi carrera.

# **A**GRADECIMIENTOS

Mi más profundo respeto y agradecimiento para todos los que colaboraron en la realización de este trabajo.

A mi tutor **Ms C. Francisco T. Rodríguez González** por su dedicación, conocimiento y colaboración en la realización de esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, en especial a mi **jefe**, por su apoyo y colaboración en la realización de este trabajo de diploma.

A mi **hijo** y **esposo** por el apoyo y la comprensión que siempre me brindaron a lo largo de mi formación profesional.

A todos los que de una forma u otra me brindaron aliento en el transcurso de mi calificación profesional.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO CUBANO.....</b>	<b>5</b>
1.1. La Gestión de Recursos Humanos como función estratégica de Dirección.....	5
1.2. La Gestión Integrada del Capital Humano.....	7
1.3. Premisas generales del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno Cubano.....	9
<b>CAPITULO 2:</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS EN EL GEIPI.....</b>	<b>18</b>
2.1. Caracterización del objeto de estudio.....	18
2.2. Particularidades de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI .....	27
2.3. Diagnóstico de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.....	32
<b>CAPITULO 3:</b>	
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS EN EL GEIPI.....</b>	<b>44</b>
3.1. Diseño del procedimiento para la mejora del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.....	44
3.2. Propuesta del Plan de Acciones de mejora para erradicar los problemas identificados en la implementación del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.....	57
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se propone un procedimiento para perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano, en el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI), perteneciente al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).

El trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del sistema de dirección de nuestra Sociedad Socialista, por lo que toda su estrategia se fundamenta en los Principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo, lo que tiene gran importancia para el desarrollo exitoso de las empresas cubanas.

El Partido y el Gobierno Cubano han ido actualizando y perfeccionando las disposiciones jurídicas contentivas de los objetivos y principios generales del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, como una forma de activar, estimular y potenciar esta labor, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas en el país en los años de Revolución. Sus antecedentes parten desde la política impulsada por el Ché y el joven Estado revolucionario, hasta las últimas actualizaciones contenidas en las disposiciones del Decreto Ley 196 y 197/1999 del CECM, y las modificaciones del Decreto Ley No. 251.

Dando seguimiento a esta política trazada el Segundo Secretario del PCC Raúl Castro Rúz expresó en el **“Llamamiento al IV Congreso del PCC en Santiago de Cuba”** “... que: La labor de perfeccionamiento institucional debe expresarse, con particular énfasis, en la política de cuadros. Un análisis de los severos juicios formulados a este respecto en el III Congreso nos lleva a la conclusión autocrítica de que aún no hemos sido capaces de darle repuesta cabal. Es un problema complejo, pues no se trata solo de la necesidad de movimientos y promociones, sino ante todo de lograr que esta política funcione como un sistema coherente...”

Por lo antes expuesto se puede afirmar que es un objetivo primordial para todas las organizaciones del país perfeccionar la implementación del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

En el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI) están presentes algunas de las deficiencias relacionadas con la implementación de la política de cuadros, que por lo general tienen lugar en las organizaciones cubanas actuales, lo cual frena la posibilidad de contar al menos con una reserva idónea y con cuadros dotados de una alta competitividad y ejemplaridad. La empresa objeto de estudio presenta las siguientes dificultades:

1. Insuficiente preparación de la reserva para ocupar los cargos de dirección.
2. Edad promedio avanzada de los cuadros actuales.
3. Alta fluctuación de los especialistas de mayor calificación y experiencia.
4. Insuficiente discusión y análisis en los Consejos de Dirección de la implementación de la política de cuadros.
5. Poco reconocimiento moral y material a cuadros y reservas.

Teniendo en cuenta esta situación problemática se arribó a la conclusión de que el **Problema Científico**, en síntesis consistía en: Insatisfacción de los cuadros y las reservas con la aplicación de la política de cuadros en el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería.

El **Objeto de Investigación** está determinado por el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano.

Para contribuir a solucionar el problema a investigar, se plantea el siguiente **Objetivo General**: diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería.





Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Fundamentar los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano.
2. Diagnosticar el estado actual del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.
3. Elaborar un plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.



En correspondencia con el objetivo general se plantean las siguientes **Preguntas Científicas:**

1. ¿Cuál es el modelo de gestión integrado para el trabajo con los cuadros y sus reservas?
2. ¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión del trabajo con los cuadros y reservas el GEIPI?
3. ¿Cómo se estructura un procedimiento integrado de acciones de mejora, para el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI?
4. ¿Cuáles son las acciones de mejora para el adecuado funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros en el GEIPI?

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes **Métodos:**

-  Lógico Histórico.
-  Sistémico-Estructural.
-  Empírico-Analítico.
-  Análisis y Síntesis.

Además se pusieron en práctica varias técnicas de recopilación de información, como son:

-  Revisión de la documentación oficial.
-  Trabajo de grupo.

- ✚ Entrevistas a los principales cuadros de la organización.
- ✚ Método de análisis cualitativo.
- ✚ Aplicación de encuestas a cuadros y reservas.
- ✚ Observación directa

Para su presentación, este Trabajo de Diploma, se estructuró de la forma siguiente: una **Introducción**, donde se presenta el diseño de la investigación, un **Capítulo 1**, que contiene la fundamentación teórica del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano; un **Capítulo 2**, en el que se hace referencia a la caracterización del sistema en la organización objeto de estudio y un **Capítulo 3**, donde se propone un procedimiento para la mejora del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI; un cuerpo de **Conclusiones y Recomendaciones**, derivadas de la investigación; la **Bibliografía** consultada, y finalmente, un grupo de **Anexos** como complemento de los resultados expuestos.



# **CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO CUBANO.**

El presente capítulo tiene como objetivo exponer los principales aspectos conceptuales y los nexos existentes entre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y los procesos de selección, formación, preparación y evaluación de la reserva de cuadros, como parte inseparable de este sistema, así como se revela el importante papel que juegan los dirigentes en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros del Gobierno y del Estado Cubano.

## **1.1- La Gestión de Recursos Humanos como función estratégica de Dirección.**

Partiendo del análisis histórico, podemos considerar que es en la primera mitad de los años ochenta, cuando se empiezan a cambiar los títulos de las obras que, hasta ese momento, se habían denominado Dirección de Personal al nuevo término de Dirección de Recursos Humanos y, como consecuencia se comienza a hablar en las organizaciones de Directores de Recursos Humanos en lugar de Directores de Personal.

El hecho de adoptar un enfoque de Recursos Humanos, trajo consigo un cambio de filosofía y de actuación de los directivos dentro de las organizaciones. Por tanto, esto no implicó solo un simple cambio de nombre. La importancia que se le va dando a la Gestión de los Recursos Humanos en el enfoque estratégico de dirección responde a más de una necesidad:

- La preparación primaria de personal calificado, tomando en cuenta el perfil amplio de las categorías ocupacionales, dado fundamentalmente en la formación estudiantil.
- Un mayor nivel de formación general y de exigencias de las personas, en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo, calidad de vida, información y comunicación; participación en el proceso de toma de decisiones).

- Las fluctuaciones del crecimiento económico; el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, el conocimiento; la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente como tal, va modificando las reglas del juego de la competencia.

Los Recursos Humanos han adquirido el estatus de factor estratégico de la organización, de tal forma pueden parecer un tanto excesivas las afirmaciones del tipo: “lo que diferencia la empresa exitosa de las otras es, ante todo, los hombres..., todo el resto puede comprarse, aprenderse o copiarse” o “la continuidad de la empresa no es más que una cuestión de hombres”.<sup>1</sup>

El hombre, por tanto, es el recurso más valioso con que cuenta la organización, sin dejar de incluir a sus dirigentes y directivos que constituyen los gestores principales del proceso de mejora continua y de la introducción de las nuevas técnicas de dirección.

La Dirección de los Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar los objetivos, acorde a la misión establecida.

Se entiende que...”la Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno...”<sup>2</sup>

En síntesis, la Gestión de los Recursos Humanos forma un sistema, cuyo principio fundamental es percibir al hombre dentro de la empresa como un factor que hay que optimizar, a partir de una concepción renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente y afiance una real interacción entre lo psicosocial y lo económico.

---

<sup>1</sup> Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia: 2002.

<sup>2</sup> Idem.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral y de dirección en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental, para el cumplimiento de su proyección estratégica.

El mundo empresarial exitoso de la década de 1990 estuvo acogiendo con especial interés a la Gestión de los Recursos Humanos, exigiendo más motivación, participación y creatividad de las personas. Un florecimiento del humanismo en la empresa exitosa va requiriendo mucho de la concepción participativa y creativa de los empleados y directivos, tal como se destacaba en el Congreso Mundial de Dirección de Personal, celebrado en Madrid en 1992.

Los recursos humanos constituyen el principal capital de los cubanos en los momentos actuales, prepararlos aún más y gestionarlos de modo óptimo es una de las alternativas viables para la inserción cubana en el mercado internacional, enfrentar la globalización de los negocios y la competitividad empresarial.

## **1.2- La Gestión Integrada del Capital Humano.**

Hoy día, la perspectiva actual es la de un capital humano en el cual se invierte cada vez más, pero también, un recurso cuyo papel motor se reconoce en el intento de incrementar la competitividad de la empresa; el capital humano es un factor dentro de la organización que es capaz a través del aprendizaje, de acrecentar y autoacrecentar su valor humano, económico y social mediante la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y la apropiación y consolidación de valores.

Es por ello, que hoy constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en las organizaciones, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social del país de manera sostenible. La implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.<sup>3</sup>

Por lo antes mencionado se puede inferir que la Gestión Integrada del Capital Humano es de importancia vital para el éxito de las organizaciones empresariales y para lograr eficiencia y eficacia en su práctica, donde juegan un papel fundamental los dirigentes y directivos.

Se entiende como Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.<sup>4</sup>

No es posible un sistema de trabajo específico para la gestión solamente de los directivos. Tanto en la literatura como en la práctica, cuando se habla de gestión de capital humano se incluye a los directivos y a todos los trabajadores en general. No obstante en Cuba se hace un aparte en la dirección de los cuadros, dirigentes y funcionarios, lo cual ha sido documentado e institucionalizado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a través del Decreto Ley 196 y 197 y sus modificaciones en el Decreto Ley 251, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, el Acuerdo 4001 de Abril del 2001, entre otras legislaciones y documentos rectores de la actividad.

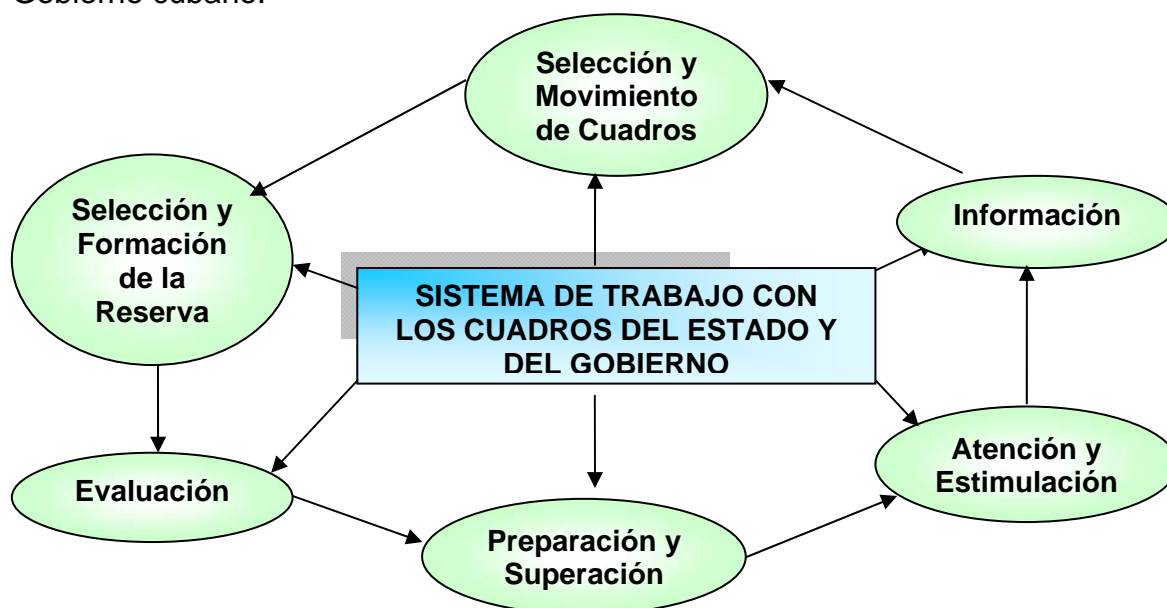
Todo este proceso de institucionalización se materializa en un sistema de trabajo constituido por varios subsistemas interrelacionados y que integran todas las acciones vinculadas a la implementación de la política de cuadros aprobada por el Partido y el Estado Cubano. Este sistema se grafica a través de la figura No. 1 que se muestra a continuación.

---

<sup>3</sup> Normas Cubanas 3000, 3001, 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.

<sup>4</sup> Ídem.

**Figura No. 1:** Modelo del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno cubano.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del Decreto Ley 196/1999 del CECM.

La figura anterior muestra el enfoque de sistema aplicado al trabajo con los cuadros, donde lo fundamental son las interrelaciones entre cada uno de sus elementos. Esto significa, que no se podrá lograr la eficacia deseada en esta actividad, mientras no se conciba por los dirigentes y directivos actuales como un proceso integrado. Pues hasta ahora, por lo general, la atención se centra en la función de preparación y superación, dejando en un segundo plano las demás funciones.

### **1.3- Premisas generales del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno Cubano.**

Otros de los factores que inciden en la eficacia de la implementación del sistema de trabajo con los cuadros, es la idoneidad demostrada por los mismos en el desempeño de los cargos asignados en la empresa socialista.

El cuadro de dirección en Cuba no puede ser sólo una persona con una alta preparación técnica, se necesita además del desarrollo de habilidades administrativas, y una elevada conciencia política. Es por ello que el Ché definía a

los cuadros de la siguiente forma: “...Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que éste haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además un individuo con capacidad de análisis propio lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina...”<sup>5</sup>

Por tanto, se puede plantear que entre los principios básicos del desarrollo de nuestro proceso revolucionario, se encuentra la concepción del Cuadro como “Columna vertebral de la Revolución” tal y como afirmara el Ché, quien dijera además, que “de la labor de los cuadros dependía, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal económico y político en general”.<sup>6</sup>

Por otra parte, Fidel ha expresado que “la eficiencia política y la conciencia en cada colectivo o entidad, dependen en buena medida, de la decisiva actuación de los que dirigen”.<sup>7</sup>

El estilo de trabajo del Ché muestra fehacientemente un enfoque sistémico en toda la concepción práctica del trabajo con los cuadros, para él era necesario aprovechar todas las oportunidades llamadas a garantizar el desarrollo

---

<sup>5</sup> \_\_\_\_\_.Ernesto Ché Guevara Escritos y Discursos. El cuadro, columna vertebral de la revolución, septiembre 1962.La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 1977.

<sup>6</sup>Idem.

<sup>7</sup> Comisión Central de Cuadros CECM. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución. La Habana, Imprenta CECM, Mayo de 2001.

sistemático de los cuadros de dirección. Su enfoque se caracterizaba por los aspectos siguientes:

- a) “La exigencia a los cuadros de dirección era una norma permanente en el Ché”.
- b) “El cuadro debe ser evaluado periódicamente y su evaluación debe ser profunda y objetiva”.
- c) “El cuadro debe ser advertido oportunamente de sus deficiencias y debilidades. (Lo que el Ché llamaba “Profilaxis a tiempo en el desarrollo de los cuadros”)”.
- d) “El cuadro debe permanecer bajo un régimen de superación constante. En la época actual el cuadro que no se supera, se estanca, afirmaba el Ché”.
- e) “El cuadro de dirección debe reunir condiciones morales que constituyan un ejemplo para sus subordinados y para el pueblo en general”.
- f) “El cuadro de dirección jamás debe dar cabida al amiguismo, al favoritismo o al nepotismo en el área que dirige”.
- g) “La ejemplaridad debe constituir una de las virtudes cardinales en un cuadro de dirección. El demostrar que es capaz de llevar a cabo las cosas y de realizarlas bien, siempre valdrá mucho más que los discursos más floridos, expresaba el Ché”.
- h) “El cuadro de dirección debe ser sancionado a tiempo cuando viole las normas que deben regir su comportamiento de vanguardia en la sociedad”.
- i) “El cuadro debe ser rehabilitado y considerado con el máximo de consideración y atención, cuando de muestras evidentes de haber superado sus deficiencias”.

- j) “El cuadro deber ser estimulado cuando presente un balance favorable en los resultados de su trabajo, cuando cumpla eficientemente su deber social”<sup>8</sup>

Los principales aspectos del trabajo con los cuadros abordados hasta aquí, permite inferir que uno de los elementos dentro del sistema que menos tratamiento ha recibido es la evaluación del potencial de dirección de los cuadros y reservas, en lo cual, está contenida la concepción estratégica que garantiza proyectar la carrera profesional y de dirección de los posibles candidatos, por los diferentes niveles de la estructura organizativa de la empresa.

Es por ello, que en los lineamientos generales e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, sobre la Política de Cuadros se plantea que “la detección, determinación y desarrollo del potencial de dirección, es una actividad permanente, en la que coinciden importantes procesos: Selección, evaluación y formación”.<sup>9</sup>

Entre estos tres procesos existe una estrecha interrelación, y se integran en lo que se pudiera llamar proceso de promoción de los cuadros y reservas, por lo que es necesario desarrollar estrategias para garantizar la eficacia de cada uno de ellos, y a su vez, la integración sistémica de los mismos, pues solo así, la organización podrá contar con personas realmente listas para desempeñarse en cargos de dirección.

El procedimiento de promoción de cuadros y reservas debe integrar además de los procesos antes señalados, el de estimulación, por su papel e importancia en la motivación del trabajo de aquellos que ocupan cargos de dirección y de los candidatos, tal y como se expresa a través de la figura No. 2:

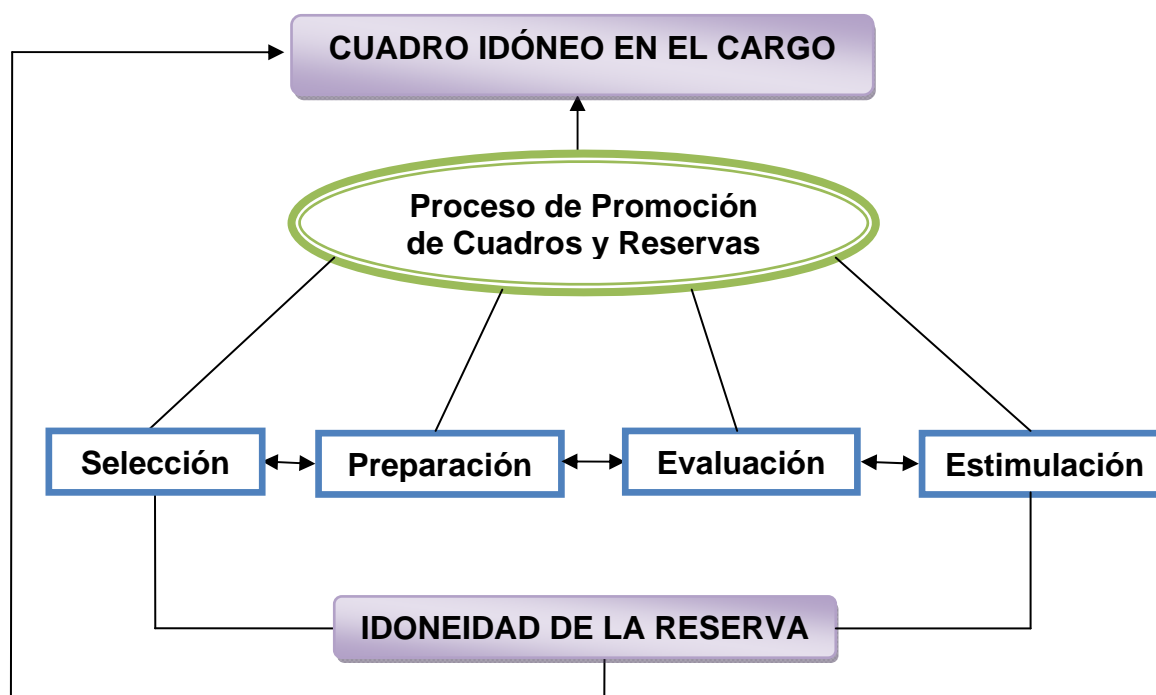
---

<sup>8</sup> Díaz Borrego, Orlando. El estilo de Trabajo del Ché. Ciudad de la Habana: Asociación Nacional de Economistas de Cuba; Marzo 1988.

<sup>9</sup> Lineamientos generales e indicaciones del CECM sobre política de cuadros. Acuerdo No. 3180 CECM; 29 de julio de 1997.



**Figura No. 2:** Proceso de promoción de la reserva.



**Fuente:** Elaboración propia.

Como parte de este análisis hay que tener en cuenta que la reserva se integra por los cuadros y trabajadores que por sus resultados en el trabajo, conocimientos técnicos y profesionales, aptitudes para el mando, inteligencia, creatividad, agilidad, capacidad para organizar, nivel adecuado de comunicación, autoridad y prestigio y confiabilidad política, se encuentran en condiciones de ascenso a corto o mediano plazo a cargos de dirección, o promover a responsabilidades de dirección de mayor complejidad.

Los que no se encuentren en condiciones para ascender se identificarán como Candidatos para integrar la Reserva. La reserva y los candidatos para integrarla, se organizan por el Sistema de Promoción a través de los cargos que constituyen **Fuentes Adecuadas para el Ascenso (FAP)**, garantizando este sistema un tránsito escalonado en su promoción y una preparación continua y ascendente.

Es reafirmación de la idea anterior, lo planteado en el Informe Central del primer Congreso del PCC, cuando se señalaba: “Es necesario, por tanto, seguir un orden de promoción de abajo hacia arriba, que lleve a los cuadros, preferiblemente,

desde las instancias inferiores hacia las superiores, que los cuadros de los aparatos centrales procedan regularmente de las instancias intermedias y que los de éstas provengan de la base. Como norma, los cuadros centros de los aparatos centrales no deben provenir directamente de los centros de estudios, sin haber pasado antes por la experiencia práctica de los niveles inferiores, ni deben llevarse a los trabajos más complejos y responsables, sin antes haber realizado los más sencillos”.<sup>10</sup>

En tal sentido en ocasiones se han quemado etapas en el sistema de promoción, realizando movimientos de cuadros con candidatos que no provienen de la reserva de la empresa u organización. Por lo general cuando esto ocurre los resultados obtenidos no se corresponden con los esperados.

Otros de los elementos importantes dentro del subsistema de promoción de la reserva es la actividad de capacitación y desarrollo, ya que es una actividad clave dentro del modelo cubano de gestión con los cuadros y la reserva. La responsabilidad de la alta dirección y los mandos de línea en la garantía de este proceso es irrevocable. Para ello, deben ser conocedores de la actividad y estar sensibilizados con la importancia estratégica que la función de preparación reviste en los contextos actuales. Solo así se podrá llevar a cabo un proceso continuo e ininterrumpido de determinación de necesidades de aprendizaje de capacitación, para identificar las brechas entre las competencias requeridas para el cargo actual, o el proyectado, y las que posee el trabajador, punto de partida para el diseño y la ejecución de acciones que den respuestas a estas necesidades.

Estas acciones de preparación deben diseñarse teniendo en cuenta el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para ser competentes en un puesto de trabajo, así como los valores, actitudes y conductas, que desde las oportunidades que da el proceso de formación, puedan ser reforzadas y desarrolladas, para que las personas adquieran las competencias que el cargo requiere, y su aporte a la organización sea cualitativa y cuantitativamente superior.

---

<sup>10</sup> \_\_\_\_\_. Informe del I Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política; 1960.

Estas acciones no pueden limitarse a la modalidad de cursos, sino que deben abarcar además otras formas que propicien la preparación continua, como son: rotación por los puestos de trabajo, asignación y seguimiento de tareas, sustitución de los dirigentes en momentos determinados, entre otras, aprovechando la experiencia y calificación de dirigentes, profesionales y otros expertos, quienes actúan como multiplicadores en diferentes momentos del proceso.

La preparación en base a las necesidades individuales de capacitación de cada uno de los cuadros y reserva es la única forma de contribuir al perfeccionamiento de las competencias de los mismos, de tal forma, que les permitan afrontar las demandas cambiantes de su cargo, presentes y futuras, lo que reviste especial importancia si consideramos a cuadros y reservas, como piezas claves dentro de la actividad de cualquier organización, la columna vertebral del proceso social cubano.

Para elaborar las estrategias de capacitación de los cuadros y reservas hay que tener en cuenta la modificación a la Estrategia Nacional para la preparación de los Cuadros y la Reserva, aprobada el 17 de Septiembre del 2004 por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en la que se concibe esta actividad como un sistema, y se contemplan los 4 componentes llamados a cubrir las necesidades de preparación de los cuadros y reservas en los siguientes aspectos: Dirección, Económico, Técnico Profesional, Defensa, y la Preparación Político Ideológica como la Estrategia Maestra Principal.

Contar con los cuadros y reserva idónea para asumir las funciones de dirección, es una necesidad de primer orden en la organización objeto de análisis, dado por su complejidad, especificidad técnico-profesional y la dispersión de sus empresas en el país.

La propuesta de perfeccionamiento del proceso de trabajo con los cuadros y reservas que en esta investigación se propone deberá ser punto de partida y

referencia a la vez, para el cumplimiento de la aplicación de la Política de Cuadros en todas las empresas subordinadas a nuestro organismo (GEIPI).

El INRH reconoce el papel estratégico de los cuadros para el cumplimiento de sus objetivos de trabajo. Es decisivo para el triunfo de sus organizaciones contar en cada cargo de dirección con el cuadro idóneo que logre el cumplimiento eficaz de los objetivos de trabajo previstos para su responsabilidad; se distinga por su austeridad, honestidad, sencillez, autoridad, madurez política, formación profesional, experiencia y capacidad en el cumplimiento de sus funciones; se encuentre estimulado, reconocido y motivado con el desempeño de su responsabilidad y que asegure la continuidad de dirección con candidatos en condiciones de alcanzar iguales o mayores resultados que el titular del cargo. Este es el reto que enfrenta el Organismo en el trabajo con los Cuadros.

La atención a los cuadros es responsabilidad directa de sus respectivos jefes, quienes tienen el deber de conducirlos correctamente y prestarles ayuda en la solución de las tareas que enfrentan para superar deficiencias y cumplir sus objetivos de trabajo, en especial, la atención brindada a cualquier situación laboral, social o personal que presenten, y que pueda afectar el estado de salud, el ánimo o la motivación de los cuadros.

La estimulación moral y material a los cuadros, deberá basarse en los resultados de la evaluación integral a éstos, teniendo en cuenta los diferentes tipos de actividades, niveles de dirección, prioridades y territorios en que se desarrollen, atendiendo a la situación concreta que enfrenta el país, y potenciando la aplicación práctica de los estímulos morales, dada su importancia y significación.<sup>11</sup>

Los cuadros, dirigentes y funcionarios que representan a nuestro pueblo en los diferentes niveles de dirección y que cumplen funciones estatales y gubernamentales deben regir su actuación, tanto en el desempeño del cargo

---

<sup>11</sup> Decreto Ley 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano. Artículo 35. La Habana: CECM; 15 octubre de 1999.

como en la vida personal, acorde con los principios contenidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Es por ello, que se señalaba por el compañero Raúl Castro Rúz que: “El secreto para lograr mayores éxitos, está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, imitar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”.<sup>12</sup>

Podemos concluir entonces que, en primer lugar, el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en la empresa socialista, es parte de todo el Sistema Integrado de Capital Humano; y en segundo lugar, que hoy existe la necesidad de abordarlo en su relativa independencia y lugar, como un sistema en el que se integran sus diferentes partes, las cuales gozan de igual importancia.

Lo anterior es fundamental para poder lograr la eficacia deseada en la organización, así como la integración del proceso de promoción de la reserva como vía esencial para garantizar un potencial humano realmente listo para desempeñar cargos de dirección.

---

<sup>12</sup> \_\_\_\_\_. Discurso de Raúl Castro por el Acto Central del 26 de Julio en Las Tunas. La Habana: Editora Política; 1997.

## CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS EN EL GEIPI.

### 2.1- Caracterización del objeto de estudio.

El Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI), subordinado al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) lo integran ocho Empresas de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería Hidráulica, cinco Empresas de Servicios Ingenieros ( ESIH), la Empresa Nacional de Servicios Técnicos de Laboratorios de Agua (ENAST) y el Centro Integrado de Tecnologías del Agua (CITA), lo que queda reflejado en el Organigrama de la organización detallado en la Figura No. 3, a continuación:

**Figura No. 3** – Organigrama del GEIPI



**Fuente:** Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

El GEIPI está caracterizado por la alta profesionalidad de sus cuadros y trabajadores, en constante desarrollo y formación científico-técnica, motivados y creativos, cuenta con una estructura lineal-funcional para cumplir con eficiencia y eficacia su misión, asegurando el desarrollo armónico y sostenible de la actividad de investigaciones, proyectos e ingeniería hidráulica en el INRH, mediante sistemas de mejora continua por parte de todas las organizaciones que agrupa, en función de satisfacer las expectativas de los clientes.

Tiene implementada una Política de Calidad para impulsar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**), basado en la norma ISO 9001: 2001 que garantiza dar respuesta a las expectativas de los organismos rectores y una efectiva gestión de dirección, control y asesoramiento que satisfaga los requisitos de las organizaciones que integran el GEIPI, para que brinden los servicios técnicos con alta calidad y competitividad, ya que es el único grupo empresarial especializado en todas las ramas de la hidráulica en el territorio nacional; todas las entidades que lo integran tienen implantado el SGC en base a la norma ISO 9001: 2001, la estrategia y ubicación de sus empresas asociadas en el país garantizan la capacidad técnica para cualquier operación contractual que se solicite, y la posibilidad de cumplirla en el tiempo requerido. Además cuenta con personal altamente calificado y con una gran experiencia tanto nacional como internacional.

El GEIPI tiene la **Misión** de dirigir, coordinar, asesorar y controlar a las Organizaciones que lo integran para que ejecuten con efectividad servicios de investigaciones aplicadas, proyectos e ingeniería de objetivos hidrotécnicos e hidráulicos de todo tipo.

Su Oficina Central como Órgano Superior de Dirección Empresarial tiene como **Objeto Social** dirigir, supervisar, controlar, asesorar y evaluar los resultados técnicos-productivos y económicos, financieros, de recursos humanos, comerciales, así como de efectuar la administración financiera de las empresas que lo integran.

En la Proyección Estratégica elaborada para el período 2009-2011 se previeron varios objetivos estratégicos a seguir; dentro de ellos existen algunos relacionados con la gestión del capital humano y la actividad de cuadro.

A continuación relacionamos los objetivos estratégicos vinculados con los procesos anteriormente señalados, así como las acciones a cometer en los próximos años para dar cumplimiento a los objetivos proyectados.

Los objetivos No. 4 y 6 están relacionados con la Gestión de Capital Humano e incluyen acciones a ejecutar vinculadas a la actividad de cuadro. Los mismos se definen de la siguiente forma:

**OBJETIVO No. 4:** Elevar la gestión de recursos humanos del GEIPI para lograr la captación del recurso humano necesario y competente, y su permanencia.

**ACCIONES:**

1. Concertar convenios con los Centros Universitarios, fundamentalmente para las especialidades de hidráulica, civil, geofísica, geología, geodesia, informática, etc., para lograr la inserción de estudiantes durante las prácticas de producción y el servicio social.
2. Incrementar los niveles de capacitación del personal del GEIPI, logrando la incorporación en Diplomados, Maestrías y Doctorados en las diferentes especialidades.
3. Captar recursos humanos en la especialidad de informática para acelerar la capacitación del recurso humano existente, y al mismo tiempo, trabajar en la conversión de las aplicaciones informáticas en MSDOS a Windows.
4. Convocar a especialistas a fines (ejemplo: Civiles, Arquitectos, Mineros, etc.) para capacitarlos en geodesia, tanto en Cuba como en el exterior del país.
5. Implementar eficaces Planes de Adiestramiento con los estudiantes de prácticas de producción, profesionales que cumplen el servicio social, así como los de nuevo ingreso, que permitan estimular sus cualidades ingenieras y el sentido de compromiso con la organización.



6. Implementar un eficaz sistema de gestión de conocimiento enfocado hacia el talento que permita aprovechar corporativamente el caudal de conocimientos y experiencias de los especialistas más viejos que existen en las empresas y el GEIPI, priorizando actividades clave que deben ser identificadas como: Diseño de Plantas de Tratamiento de Agua y Residuales, de presas, hidroeléctricas, etc.
7. Establecer un sistema de pago que, al menos, sea competitivo con los existentes en las empresas de investigaciones y proyectos del MICONS.

**OBJETIVO No. 6:** Garantizar la aplicación del Sistema del Capital Humano en las entidades para agosto -2009, acorde a lo establecido en el Decreto No 281-2007 del Consejo de Ministros.

**ACCIONES:**

1. Continuar con la realización de análisis de las ideas y conceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado en las reuniones de los Órganos de Dirección de las entidades.
2. Fomentar en las reuniones de los Órganos de Dirección de las entidades, así como en otras actividades con los trabajadores, el análisis de ideas y conceptos sobre la construcción del socialismo en Cuba.
3. Garantizar con efectividad los Días de la Preparación para Cuadros, dirigente y funcionarios.
4. Realización de los Activos de Productividad según las Indicaciones del INRH.
5. Aplicación de perfiles ocupacionales con contenido de trabajo amplios, disminuyendo el nivel de sub-utilización de la fuerza de trabajo.
6. Garantizar una mayor efectividad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores en las organizaciones, de forma tal que se garantice la correcta caracterización de los resultados de cada evaluado.
7. Garantizar la correcta aplicación de los Reglamentos de la Selección e Incorporación del Personal, Comité de Expertos, Periodo a Prueba y la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada.

8. Disminuir a un ritmo de 1.5 años el promedio de edad de la fuerza laboral integrada al sistema GEIPI.
9. Garantizar los análisis de la estructura salarial de las organizaciones, para evaluar la composición de las mismas y posibles desviaciones.
10. Garantizar la correcta aplicación de los sistemas de pagos en nuestras entidades, acorde a lo establecido en la legislación laboral vigente, evaluando en los consejos de dirección de forma trimestral los resultados obtenidos en lo que a su viabilidad económica se refiere.
11. Garantizar la correcta planificación del Fondo de Salarios en el Plan Anual de cada año calendario, de forma tal, que se cumpla con las Indicaciones e Instrucciones de los organismos ramales al respecto.
12. Garantizar la preparación del 100% del personal de los Grupos Empresariales, Empresas y Delegaciones responsables de la actividad de capacitación, acorde a lo establecido en el artículo No.9 de la Resolución No.29 de 2006 del MTSS.
13. Incrementar a un ritmo del 3 % la cantidad de máster y doctores implantados en nuestras organizaciones.
14. Elevar la eficacia de las acciones de capacitación planificadas de forma tal que mejore la preparación de cuadros, profesionales y técnicos.
15. Garantizar una efectiva evaluación de la eficacia de las acciones de capacitación en el sistema GEIPI.
16. Garantizar de forma sistemática la identificación de los peligros, evaluando y controlando los riesgos presentes en los procesos, las áreas, las actividades y puestos de trabajo, que afectan o puedan afectar, la seguridad y salud de los trabajadores, el medio ambiente, las instalaciones, o los servicios prestados a terceras personas.
17. Minimizar los riesgos existentes en la entidad (gestión de riesgos) y en caso contrario planificar los recursos y plazas necesarias para la eliminación y control de los riesgos a través de los planes de medidas.
18. Completar al personal que lo requiera, con el 100 % de los equipos de protección individual del trabajo, para lo cual se deberá contar con la planificación efectiva del presupuesto para la entrega de los mismos.

19. Cumplir con el cronograma elaborado para la implantación del Decreto No 281-2007 del Consejo de Ministros. (Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.) .
20. Garantizar la implantación de los 4 nuevos sistemas de gestión aprobados por el Decreto No 281-2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
21. Garantizar la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, mediante la Evaluación de la Guía de Autocontrol confeccionada por el GEPE.

Además como parte del diseño de la estrategia general de la organización, el GEIPI tiene definido un objetivo de trabajo para el año 2010, relacionado con la actividad de cuadro, el cual se formula de la siguiente manera:

- ✓ Elevar la formación y preparación profesional, política, de dirección de los cuadros a través de las FAP, logrando que al menos el 80 % de los cuadros cuenten con una reserva preparada y el 50 % con dos reservas.

Este objetivo tributa a la proyección estratégica del INRH; además su cumplimiento es un indicador que se tiene en cuenta en el sistema de estimulación de las empresas, y constituye un elemento a evaluar para definir los lugares de la emulación anual del organismo.

Luego de la revisión crítica de todo el proceso de formulación de los objetivos en el GEIPI, y la aplicación con este propósito, de la guía adaptada por el profesor Ms.C. Rafael Díaz Crespo (**Ver anexo No. 1**), para la evaluación de los objetivos de trabajo, se pudo comprobar que el procedimiento utilizado y los resultados obtenidos se corresponden con los proyectados por el INRH, las políticas trazadas y las prioridades establecidas.

Además, se pudo constatar que los objetivos están por escrito, son verificables, están orientados a los resultados que se esperan en el futuro, tienen un alcance específico, concreto, están formulados con claridad, se establecieron de conjunto

jefe-subordinado, son factibles de cumplimiento, constituyen un reto para la organización, y en todos los casos están soportados por un plan de acción.

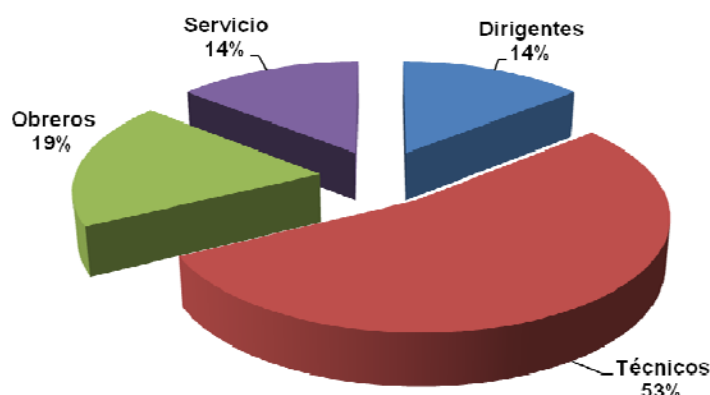
No obstante, se puede señalar que las acciones relacionadas en los planes de acción que tributan a los diferentes objetivos, no cuentan con los responsables encargados de gestionar las mismas; no se indica la fecha de cumplimiento para su chequeo y seguimiento, ni se especifican los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción. Además, dichas acciones se centran de forma excesiva en el proceso de preparación, dejando a un lado metas importantes relacionadas con los demás subsistemas de la gestión de los recursos humanos y en especial con el de los cuadros.

La plantilla aprobada para la Oficina Central del GEIPI es de 51 trabajadores, encontrándose en estos momentos cubiertas sólo 43 plazas. A continuación se desglosa por categoría ocupacional:

- 6 dirigentes (5 cuadros y 1 dirigente no cuadro)
- 23 técnicos
- 8 obreros
- 6 de servicio

Es favorable comentar que del total de trabajadores con que cuenta hoy el GEIPI, 18 son profesionales, lo que representa el 42 % de la fuerza laboral. En cuanto a la categoría ocupacional el 53 % son técnicos, el 19 % obrero, el 14 % dirigente e igual por ciento, son trabajadores de servicio, como queda evidenciado en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 1:** Análisis del por ciento de la Plantilla cubierta, por categoría ocupacional.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Plantilla Cubierta del GEIPI.

La composición de los cuadros y reservas del GEIPI (OC) se comporta como se muestra en las siguientes tablas:

**Tabla No. 1: Plantilla de Cuadros.**

Plantilla Aprobada:	CUADROS	
	5	%
	5	100
Plantilla Cubierta:	TOTAL	%
Hombres	4	80
Mujeres	1	20
Blancos	5	100
Negros	-	-
Mestizos	-	-
Menores de 35 años	2	40

**Fuente:** Informe del comportamiento de la plantilla de cuadros del GEIPI.

En la información anterior se puede apreciar que existen problemas con la composición étnica, ya que de los cinco cuadros ninguno es negro o mulato, y que sólo cuentan con un 20 % de mujeres con respecto al total.

**Tabla No. 2:** Comportamiento de la Lista de la Reserva del GEIPI.

RESERVAS.	TOTAL	%
Total de reserva existente:	11	
Hombres	6	55
Mujeres	5	45
Blancos	8	73
Negros	2	18
Mestizos	1	9
Total de reserva lista para ser promovida:	9	82
Total de cargos con reserva:	4	80
Total de cargos con reservas listas para ser promovida:	4	80
Cantidad de reserva con menos de 35 años:	1	20

**Fuente:** Lista de la Reserva del GEIPI

Como se puede observar, a partir del análisis de la tabla, el 82 % de los integrantes de la reserva se consideran listos para ser promovidos. Tal y como sucede con la composición de los cuadros, se reflejan problemas con la composición étnica, ya que es aún insuficiente el por ciento de negros y mestizos en el total de reservas. La causa fundamental de este problema esta dado porque la calificación formal de la mayoría de los negros y mestizos no alcanza el nivel universitario. Sin embargo existe un buen equilibrio con respecto a la presencia femenina dentro de la reserva.

La composición de la reserva por edades se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 3:** Composición de la reserva por edades.

	Reservas	%
<b>EDADES</b>		
Hasta 27 años		
De 28 a 35 años	1	9
De 36 a 40 años	1	9
De 41 a 45 años	3	27
De 46 a 50 años	4	36
De 51 a 55 años	2	18
De 56 a 60 años	-	-
Más de 60 años	-	-

	Reservas	%
<b>NIVELES CULTURALES</b>		
Enseñanza Superior	8	73
Enseñanza Media Superior	3	27
9 no Grado	-	-
6 to Grado	-	-
<b>MILITANCIA</b>		
PCC	8	73
UJC	-	-

**Fuente:** Comportamiento de la Lista de la Reserva del GEIPI.

Como muestra la tabla anterior, el promedio de edad de los trabajadores en el GEIPI es muy elevado lo que incide negativamente en las edades de las reservas, ya que un 27 % tienen entre 41 y 45 años, un 36 % de 46 a 50 y un 18 % de 51 a 55.

El tiempo promedio en el cargo de los cuadros en el GEIPI es de 4 años con 4 meses aproximadamente. Es importante aclarar que los directores de Capital Humano y Control Económico y Planificación, son los que mas tiempo llevan nombrados en el cargo; mientras que los que menos llevan en el cargo son el Director de Administración y Logística y el Director Técnico, respectivamente.

El tiempo promedio de permanencia en la reserva es de 2 años con dos meses, aproximadamente.

## **2.2- Particularidades de los procesos que integran el Sistema de trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.**

En el presente trabajo investigativo se describe cada uno de los procesos relacionados con el sistema de trabajo con los cuadros y reservas, y se identifican los principales problemas existentes en la organización, relacionados con esta importante actividad. La identificación de dichos problemas fue resultado del trabajo en grupo y la aplicación de varios instrumentos (cuestionarios y encuestas), a miembros e invitados de la Comisión de Cuadros de GEIPI, y a todos los dirigentes y miembros de la reserva del Grupo. (**Ver anexo No. 2, 3 y**

4), y las correspondientes entrevistas realizadas a la máxima dirección de la entidad.

### **Proceso de selección de los cuadros y reservas.**

En el GEIPI el proceso de selección de los cuadros y reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que poseen los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y específicos, determinados por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.

Durante el proceso de selección se tienen en cuenta los resultados obtenidos en el cargo que desempeña, su capacidad de dirección, la motivación y la situación de dirección que el mismo deberá enfrentar.

Para seleccionar a los cuadros y las reservas más idóneas para un cargo se tienen en cuenta las posibilidades y disposición de éstos, para cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

Además, se tiene en cuenta el conjunto de cualidades y requisitos que poseen y cumplen los propuestos, lo que permite definir con objetividad, y determinar la reserva o cuadro propuesto con mayor idoneidad para ocupar el cargo, aún cuando temporalmente no logre cumplir determinados aspectos de los requisitos específicos.

Constituye una limitación en este proceso de selección, y un problema para la entidad, el hecho de que no estén confeccionados los perfiles de competencias de los cargos de dirección.

### **Proceso de preparación de los cuadros y las reservas.**

En el GEIPI, este proceso se organiza por el Sistema de Promoción a través de los cargos que constituyen Fuentes Adecuadas para el Ascenso **(FAP)**, garantizando este sistema, un tránsito escalonado en su promoción y una



preparación continua y ascendente. Este sistema tiene en cuenta los principios señalados en la Tesis sobre Política de Cuadros del Primer Congreso del PCC.

El sistema de promoción de los cuadros en el GEIPI, se lleva a cabo según las fuentes adecuadas para el ascenso (FAP), y se basa en las siguientes premisas:

- ✓ Combina la preparación teórica y práctica de los candidatos a promover, al transitar estos de forma escalonada por los cargos diseñados en las fuentes de ascenso, y los prepara según las necesidades de capacitación identificadas para ocupar cargos de mayor complejidad y responsabilidad.
- ✓ Prevé y conduce las acciones que son necesarias ejecutar, para elevar las perspectivas de los cuadros, dirigentes y técnicos, garantizando una atención continua y sistemática sobre su desarrollo, permitiendo evaluar y corregir las acciones previstas.
- ✓ Evalúa la capacidad de dirección, presente y futura, que posee cada organización, planificando anticipadamente las acciones que se requieran para elevar su competencia.
- ✓ Los máximos dirigentes de cada organización contribuyen a la elevación del conocimiento que poseen de sus cuadros, dirigentes y técnicos.
- ✓ Organiza el proceso de renovación de los cuadros al encontrarse previamente identificado cada movimiento y el momento de su ejecución.

Es este aspecto aún es insuficiente el trabajo en las empresas que integran el GEIPI, ya que no usan esta herramienta con la totalidad y efectividad necesarias, como vía para alcanzar mejores resultados, y personalizar aún más la atención a la reserva, por lo que se debe intensificar el trabajo relacionado con la implementación, chequeo y control sistemático de esta actividad.

### **Proceso de evaluación de los cuadros y las reservas.**

Todos los cuadros se evalúan anualmente, en el primer trimestre y se plasman sus resultados en un certificado escrito que se discute entre el jefe y el evaluado y se archiva en su expediente. La evaluación de los cuadros expone los resultados concretos obtenidos en la actividad que dirige y su evolución con relación al

período anterior, así como el estado en que se encuentran los señalamientos y las recomendaciones realizadas en la evaluación precedente.

Como parte del proceso de evaluación de los cuadros, el evaluador recopila criterios con el propósito de obtener opiniones desde diferentes ángulos y a partir de diferentes fuentes de información sobre el evaluado, como son: al Núcleo del PCC al que corresponde el evaluado, directores funcionales subordinados, y la sección sindical, entre otros.

La autoevaluación del cuadro expone el estado de cumplimiento de las recomendaciones y señalamientos de su evaluación anterior, los resultados alcanzados en la actividad que dirige en el período evaluado, sus logros e insatisfacciones al compararlos con los objetivos previstos a alcanzar y los alcanzados en el año anterior y su valoración sobre el cumplimiento de los preceptos del Código de Ética, los que examinará críticamente y de forma individual.

Al finalizar el texto del Certificado de Evaluación, se hace una categorización, seleccionando una de las siguientes valoraciones según corresponda, de acuerdo a lo establecido por el Acuerdo No. 6438 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 24 de julio del 2008:

1. Buenos resultados y estabilidad en la labor que desempeña con recomendaciones para alcanzar metas superiores.
2. Buenos resultados con señalamientos.
3. Resultados regulares en el trabajo con señalamientos para resolverlos en un tiempo dado, según el jefe considere.
4. Resultados negativos en su labor con los señalamientos que correspondan.

Los resultados de la evaluación de los cuadros que no poseen reserva se califican de regular y cuando sea este el único motivo de esta calificación se expresa en sus conclusiones la causa que lo provoca. Se considera además, que no existen jefes sin señalamientos en los resultados de su gestión de dirección en nuestro

Organismo, por lo que la calificación de mejores resultados es la de Buenos Resultados con Señalamientos (criterio evaluativo No. 2).

La evaluación de la reserva se realiza semestralmente, según las indicaciones del organismo superior, y teniendo en cuenta el cumplimiento de las tareas planificadas en el plan de desarrollo individual de la misma para el período evaluado.

Se realizan con la participación de Cuadros y demás Dirigentes, estudio del contenido del Código de Ética; y se confeccionan las auto evaluaciones del cumplimiento de los preceptos del Código de Ética a todos los Cuadros nomenclatura del GEIPI, así como en cada evaluación de Cuadro se tiene en cuenta el cumplimiento de los mismos, siendo críticos y autocríticos. Además en los casos que lo requiera se dejan recomendaciones relacionadas con este aspecto.

Se considera que se debe seguir fortaleciendo e intensificando el trabajo sistemático por parte de los cuadros, pues aún prevalecen determinados problemas y dificultades en el cumplimiento de los preceptos del Código de Ética lo que requiere mayor dedicación y vigilancia para ir disminuyendo los mismos dentro del sistema.

Aún son poco frecuentes las evaluaciones sistemáticas de las potencialidades de los cuadros y reservas.

### **Proceso de atención y estimulación a los cuadros y reservas.**

Los cuadros, dirigentes y reservas se estimulan por los resultados íntegramente satisfactorios en la actividad que dirigen y siempre que estos sean superiores a etapas anteriores, se distingan por su ejemplaridad, responsabilidad en el trabajo y por el compromiso que poseen con su organización y nuestra sociedad, dispuestos a asumir misiones y tareas de dirección de mayor complejidad. Sobre estos existe una atención institucional diferenciada que produce un efecto moral al reconocerles en su ámbito laboral, social y familiar estos resultados, así como en

sus medios y condiciones de trabajo y de vida, previa aprobación de la Comisión de Cuadros y su Consejo de Dirección.

En el INRH, Grupos Empresariales y Empresas subordinadas, se tiene implantado un sistema de estimulación a los cuadros y reservas basado en la asignación de planes vacacionales en las casas de visita pertenecientes al INRH ubicadas en las diferentes provincias.

Con respecto a este tema, se considera que es importante tener en cuenta que se requiere aplicar una estrategia particular, no solo a nivel de cuadro, sino al total de los trabajadores en cuanto a la estimulación, tanto material como moral, que son producto de acciones espontáneas que no responden objetivamente a un proceso planificado, excepto las tradicionales, como son: asignación de los planes vacacionales, selección de empresas y cuadros destacados, celebración de fechas históricas etc., lo que resulta muy esquemático.

Por su importancia en la motivación, fluctuación laboral y rendimiento productivo, merece ser estudiado y aplicado, como está previsto en el DL 281, para las Empresas que aplican el nuevo sistema de gestión.

### **2.3- Diagnóstico de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.**

En las acciones para la identificación de los problemas por cada uno de los procesos relacionados con el trabajo con los cuadros y reservas, se aplicó un cuestionario a 4 cuadros, que representa el 80 % del total de cuadros de la Oficina central del GEIPI; una encuesta a 10 reservas de 11 con que cuenta la organización, representando el 91 %, y otra a todos los miembros de la Comisión de Cuadros (7), por lo que la muestra es considerada representativa.

En el caso de la aplicación de la encuesta a los cuadros de dirección del GEIPI, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 67 % de los encuestados respondieron que “con frecuencia” la preparación que se le brinda al cuadro, según su cargo satisface sus necesidades de capacitación. Por lo que expresa una situación positiva de la estrategia de preparación y superación de los cuadros en el GEIPI.

Los cuadros del GEIPI perciben que la influencia del entorno en el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización, es ligera. Más del 42.8 % consideran que “a veces” o “casi nunca” los problema del entorno afectan el cumplimiento de las funciones que desempeñan como cuadro de dirección.

Los cuadros en el GEIPI tienen la percepción de que en la organización, el trabajo con la reserva constituye una de las mayores prioridades del cuadro. El 42.8 consideran que “con frecuencia” se priorizan las acciones vinculadas a esta actividad.

El 42.8 % de los cuadros declaran que “siempre”, y un 28,5 % que “con frecuencia” se incluye en los planes de superación los temas vinculados a técnicas de Dirección.

Es significativa la alta valoración que tienen los cuadros de dirección del GEIPI en que son atendidos por sus jefes. El 57,1 % así lo consideran.

Es compartido por la mayoría de los directivos que componen la máxima dirección del GEIPI, que los jefes en esta organización brindan facilidades para que sus subordinados se superen. El 57,1 respondió que “siempre” y el 42,8 consideró que “con frecuencia”.

El 71.4 % de los cuadros encuestados consideran que “siempre” en el GEIPI se le presta especial atención al cumplimiento de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros.

El 71,4 de los cuadros de dirección del GEIPI consideran que la comunicación jefe-subordinado es “siempre” adecuada, lo cual significa que estos no perciben

en ello un problema del sistema de trabajo de los cuadros y la reserva en esta organización.

El 57,1 de los cuadros de dirección que fueron encuestados en el GEIPI perciben que “siempre” en los proceso de selección que ocurren en dicha organización se tiene en cuenta la capacidad de mando del candidato.

Con relación a la pregunta de si en el GEIPI se realizan acciones de reclutamiento del personal joven está sumamente dividida. El 42.8 de los encuestados perciben que “siempre” se están realizando acciones en este sentido y el 57,1 considera que “a veces” y “casi nunca”, lo cual constituye un factor a atender y continuar vigilando.

Las respuestas a la pregunta relacionada con la ejecución de acciones para la retención del personal joven en el GEIPI muestran una alta dispersión en la respuesta. El 57. 1 % de los directivos encuestados consideran que “siempre” o “con frecuencia” se realizan acciones de este tipo, no obstante, el 42,8 de los mismos señalan que “casi nunca” o “nunca” se ejecutan acciones de este tipo. Esta constituye una variable a la cual es necesario brindarle un seguimiento.

La observancia del principio del más idóneo en el proceso de selección de la reserva constituye un factor con el cual la mayoría coincide, ya que el 42.8 considera que éste está presente “siempre” en los procesos que se ejecutan en la organización para seleccionar la reserva.

El 42,8 de los directivos coinciden en que en el GEIPI “siempre” se le da un seguimiento adecuado al cumplimiento del plan de desarrollo individual de la reserva.

La mayoría de los directivos encuestados coinciden en que las evaluaciones que se le hacen a la reserva reflejan la realidad del nivel de desempeño de ésta. Es por ello que el 85,7% respondieron en esta pregunta, señalando “siempre” y “con frecuencia”.

La mayoría de los directivos encuestados coinciden en que las evaluaciones que se les realizan a los cuadros de dirección reflejan la realidad del nivel de desempeño alcanzado. Es por ello que el 71,4 % respondieron en esta pregunta de que lo anteriormente señalado tiene lugar “siempre” o “con frecuencia”.

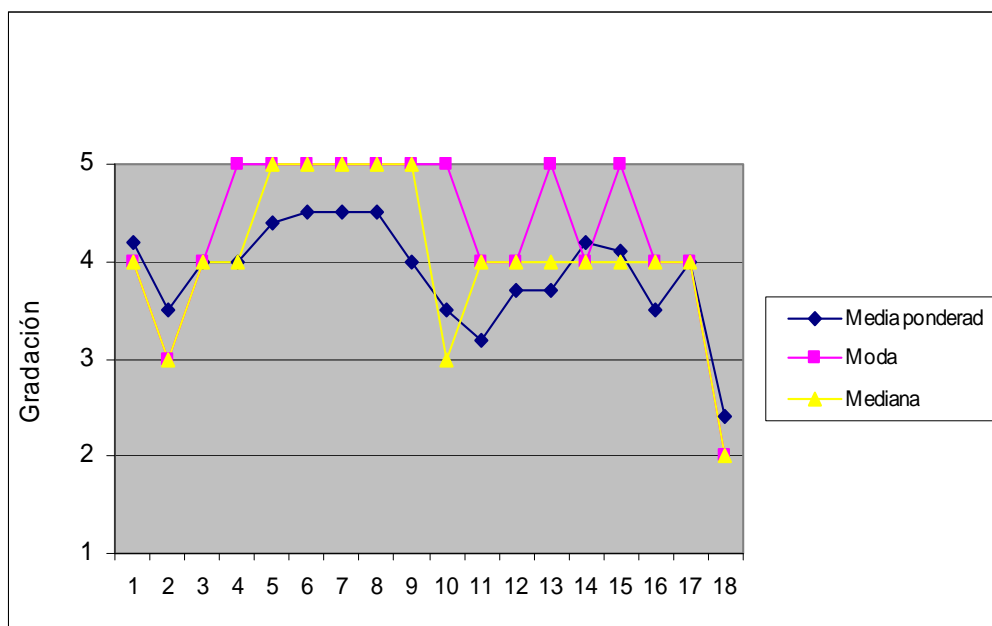
Un alto % (57.1) de los directivos encuestados consideran que reciben atención diferenciada a sus necesidades como cuadro de dirección, no obstante el 42,8 % percibe que esto ocurre “a veces” o “casi nunca”. Este es otro de los factores que deben ser atendidos, de manera especial, por los cuadros del GEIPI y el INRH.

Los directivos encuestados perciben como un hecho, que son reconocidos moralmente por su trabajo como cuadros de dirección por la organización. El 28,5 señala que esto ocurre siempre y el 57,1% que con frecuencia.

En el caso de la pregunta dirigida a medir la percepción de los cuadros fundamentales del GEIPI con el actual sistema de reconocimiento material por los resultados del trabajo como cuadros de dirección, se expresa una marcada insatisfacción por parte de los mismos. El 57,1 % de los cuadros encuestados expresaron que “casi nunca” o “nunca” se han sentido reconocido materialmente por los resultados de su trabajo como cuadro.

Como se puede observar en el gráfico No. 2, la coincidencia de la media ponderada, la moda y la mediana es bastante alta en los resultados de los factores valorados a partir de una encuesta aplicada a los principales cuadros de dirección del GEIPI, lo cual corrobora la veracidad de los resultados obtenidos y las inferencias realizadas para cada uno de los mismos.

**Gráfico No. 2:** Comparación de la media ponderada, la moda y la mediana por cada factor analizado en la encuesta a los cuadros de dirección de GEIPI.



**Fuente:** Elaboración propia

Leyenda de los factores del trabajo con los cuadros que aparece en el gráfico anterior:

1	Nivel de satisfacción con la preparación como cuadro.	10	Acciones de reclutamiento de jóvenes.
2	Nivel de influencia del entorno en las decisiones de los cuadros.	11	Acciones de retención del personal joven.
3	Nivel de prioridad con el trabajo con la reserva.	12	Observancia del principio del más idóneo en la selección de la reserva.
4	Nivel de inclusión el tema de Dirección en los planes de Superación.	13	Seguimiento del plan de desarrollo de la reserva.
5	Atención por los jefes.	14	Nivel de objetividad de las evaluaciones al desempeño de la reserva.
6	Facilidades para superarse.	15	Nivel de objetividad de las evaluaciones al desempeño de los cuadros.
7	Atención al cumplimiento de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros.	16	Atención diferenciada a las necesidades como cuadro.
8	Comunicación jefe-subordinado.	17	Reconocimiento moral como cuadro.
9	Capacidad de mando, criterio de selección.	18	Reconocimiento material como cuadro.



En el caso de la aplicación de la encuesta a las reservas del GEIPI, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 40 % de los encuestados respondieron que “siempre” y el 50 % afirmaron que “con frecuencia” la preparación que se le brinda a la reserva satisface sus necesidades de capacitación. Esto expresa una situación tendente a lo positivo en la estrategia de preparación de la reserva en el GEIPI, lo cual se confirma por la percepción de sus miembros a partir del cuestionario aplicado.

La influencia del entorno en el cumplimiento de las funciones que desempeñan los miembros de la reserva dentro de la organización se considera de ligera. El 60% de los encuestados consideran que “a veces” los problemas del entorno afectan el cumplimiento de las funciones como cuadro de dirección. Esto incide en la falta de tiempo para poder ocuparse en otras actividades, como puede ser la capacitación.

Las reservas del GEIPI tienen la percepción de que en este organismo el trabajo con ellas, constituye una de las mayores prioridades de los cuadros. El 50 % de la reserva encuestada expresó que esta es una situación que ocurre “siempre”, lo cual es significativo.

El 50 % de las reservas declara que “siempre” y un 30 % que “con frecuencia” se incluyen en los planes de superación los temas vinculados a técnicas de Dirección.

Es significativa alta la percepción que tienen las reservas en el GEIPI de que son atendidos por sus jefes. El 100 % así lo consideran y lo expresan a través del cuestionario aplicado.

Es compartido por las reservas en el GEIPI, que los jefes brindan facilidades para que sus subordinados se superen. El 90 % respondió que “siempre” y el 10 % consideró que “con frecuencia”.

El 100 % de la reserva en GEIPI considera que la comunicación jefe-subordinado es “siempre” adecuada, lo cual significa que este no constituye un problema en el sistema de trabajo de los cuadros y la reserva en esta organización.

El 60 % de la reserva que fue encuestado en GEIPI perciben que “siempre” en los proceso de selección que ocurren en dicha organización, se tiene en cuenta la capacidad de mando del candidato.

Con relación a la pregunta de si en el GEIPI se realizan acciones de reclutamiento del personal joven está sumamente dividida. El 50 % de los encuestados perciben que “con frecuencia” se están realizando acciones en este sentido, el 30 % que “a veces” y el 20 % que “casi nunca”, lo cual constituye un factor a atender y continuar vigilando.

Los resultados obtenidos en la pregunta relacionada con la ejecución de acciones para la retención del personal joven en el GEIPI muestran una alta dispersión en la respuesta. El 50 % de la reserva considera que “siempre” o “con frecuencia” se realizan acciones de este tipo, no obstante, el otro 50 % señala que “casi nunca” o “nunca” se ejecutan acciones de este tipo. Lo anterior, alerta la necesidad de orientar acciones en este sentido.

La observancia del principio del más idóneo en el proceso de selección de la reserva constituye un factor con el cual la mayoría coincide, ya que el 40 % considera que éste está presente “siempre” en los procesos que se ejecutan en la organización para seleccionar la reserva y el 20 % señala que “con frecuencia”.

El 70 % de la reserva coincide en que en el GEIPI, “con frecuencia” se le da seguimiento adecuado al cumplimiento del plan de desarrollo individual de la reserva.

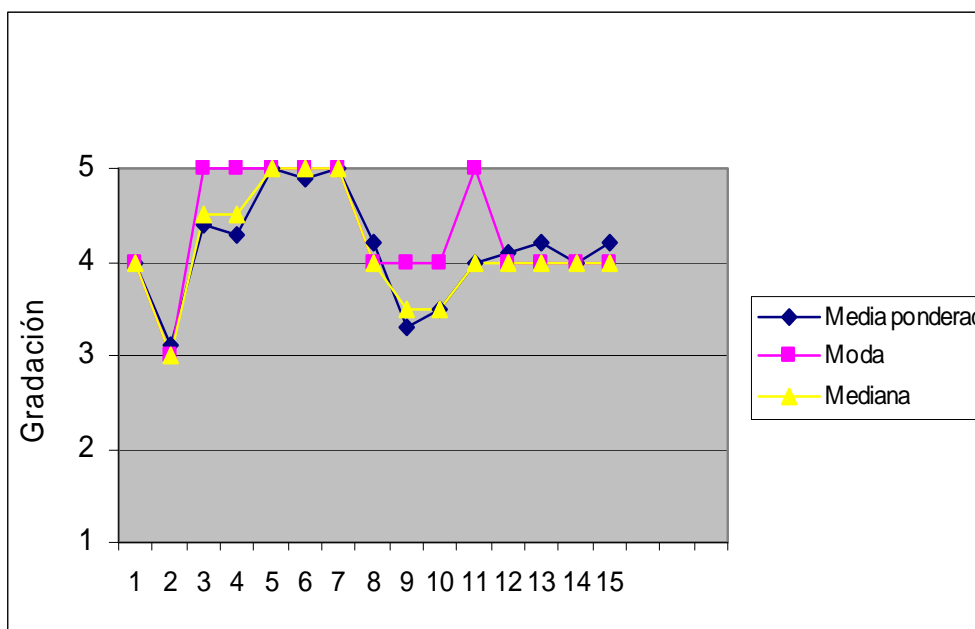
La mayoría de las reservas encuestadas, coinciden en que las evaluaciones que se le hacen a la misma reflejan la realidad del nivel de desempeño de ésta. Es por ello, que el 90 % respondieron en esta pregunta que “siempre” y “con frecuencia”.

El 70 % de la reserva encuestada considera que reciben “con frecuencia” la atención diferenciada a sus necesidades como tal, no obstante el 30 % percibe que esto ocurre “a veces”.

Las reservas perciben como un hecho, que son reconocidos moralmente por la organización por el trabajo en el desempeño de sus funciones como reservas, y sustitutos. El 40 % señala que esto ocurre “siempre” y el 50 % que “con frecuencia”.

Como se puede observar en el gráfico 3, la coincidencia de la media ponderada, la moda y la mediana es bastante alta en los resultados de los factores valorados a partir de una encuesta aplicada a los miembros de la reserva del GEIPI, lo que corrobora los resultados obtenidos y las inferencias realizadas por cada uno de los mismos.

**Gráfico No. 3:** Comparación de la media ponderada, la moda y la mediana por cada factor analizado en la encuesta a los integrantes de la reserva de GEIPI.



**Fuente:** Elaboración propia.

Leyenda de los factores del trabajo con las reservas que aparece en el gráfico anterior:

1	Nivel de satisfacción con la preparación como reserva	9	Acciones de reclutamiento de jóvenes.
2	Nivel de influencia del entorno en las decisiones de la reserva.	10	Acciones de retención del personal joven.
3	Nivel de prioridad del trabajo con la reserva.	11	Observancia del principio del más idóneo en la selección de la reserva.
4	Nivel de inclusión del tema de Dirección en los planes de Superación de la reserva.	12	Seguimiento del plan de desarrollo de la reserva.
5	Atención por los jefes.	13	Nivel de objetividad de las evaluaciones al desempeño de la reserva.
6	Facilidades para superarse.	14	Atención diferenciada a las necesidades como reserva.
7	Comunicación jefe-subordinado.	15	Reconocimiento moral como reserva.
8	Capacidad de mando como criterio de selección.		

Luego del análisis de los instrumentos aplicados para la detección de los principales problemas en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y reservas en el GEIPI, se puede llegar a la conclusión que éstos, en la mayoría de los casos, señalan como principales dificultades detectadas las siguientes:

- No se realizan acciones de reclutamiento del personal joven.
- Existe una escasa ejecución de acciones para la retención del personal joven.
- Insatisfacción con el sistema de reconocimiento material por los resultados del trabajo como cuadros de dirección.
- Existe una ligera influencia del entorno en el cumplimiento de las funciones que desempeñan los miembros de la reserva dentro de la organización.

El análisis de los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, permitió identificar los principales problemas por cada uno de los procesos, los que se relacionan de forma sintética a continuación:

### **Proceso selección de los cuadros y las reservas.**

- No se cumple la composición e integración en sexo, edades y color de la piel.
- No existe una cantera con el personal con los requisitos necesarios para seleccionar la reserva.
- Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.
- Las reservas rechazan asumir la responsabilidad como cuadro cuando llega el momento.

### **Proceso de preparación de los cuadros y las reservas.**

- Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.

### **Proceso de evaluación de los cuadros y las reservas.**

- Falta de objetividad en las evaluaciones según las actividades ejecutadas y los resultados alcanzados.
- Insuficiente atención en la evaluación a las condiciones políticas, ideológicas, prestigio y autoridad moral.
- Incumplimientos con el cronograma aprobado para la confección de las evaluaciones de los cuadros y las reservas.

### **Proceso de atención y estimulación de los cuadros y las reservas.**

- No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.
- No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.

Una evaluación realizada a partir de los problemas y en correspondencia con las funciones de la administración, nos permitió clasificar el impacto de los mismos en dichas funciones, según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 4:** Evaluación del impacto de los problemas en función de la administración.

<div> <div>FUNCIONES</div> <div>PROBLEMAS</div> </div>	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
No se cumple la composición e integración en sexo, edades y color de la piel.	X			X
No existe una cantera con el personal con los requisitos necesarios para seleccionar la reserva.	X		X	
Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.			X	
Las reservas rechazan asumir la responsabilidad como cuadro cuando llega el momento.		X	X	
Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.	X		X	
Falta de objetividad en las evaluaciones según las actividades ejecutadas y los resultados alcanzados.			X	X
Insuficiente atención en la evaluación a las condiciones políticas, ideológicas, prestigio y autoridad moral.			X	X
Incumplimientos con el cronograma aprobado para la confección de las evaluaciones de los cuadros y las reservas.	X			

FUNCIONES PROBLEMAS	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.			X	X
No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.			X	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Según lo expresado en la tabla anterior, los principales problemas que se identificaron están vinculados a la función de dirección, por lo que se debe perfeccionar la labor de gestión del trabajo con los cuadros y reservas del GEIPI, en aras de lograr mejorar los procesos relacionados con la implementación del sistema.

La intensificación del trabajo en este ámbito debe reflejarse en el tratamiento diferenciado que se le debe brindar a los problemas detectados y al énfasis en la atención a las propuestas de mejoras relacionadas con la dirección del proceso. Es bueno aclarar que en el proceso de detección de los problemas estuvieron involucrados directamente los propios afectados, es decir, los cuadros y reservas del GEIPI, en un proceso que se caracterizó por su participación activa y abierta, y permitió además concientizar a todos en la necesidad de accionar en función de mejorar el proceso en general.

## **CAPÍTULO 3: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERAS EN EL GEIPI.**

### **3.1- Diseño del procedimiento para la mejora del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del GEIPI.**

Para la elaboración del plan de acciones de mejora que se propone en este capítulo se empleó una herramienta que se utiliza en los sistemas de gestión de la calidad, que ha sido empleada tanto en empresas nacionales como extranjeras, y se denomina Rueda de Deming (P.D.C.A).

La Rueda de Derming (P.D.C.A), es un método de resolución de problemas bajo la perspectiva de una mejora continua, y se emplea en problemas en que remediar los mismos pasa por solucionar una serie de causas que contribuyen de forma determinante al problema principal o problemas principales.

Los elementos más destacables del método son:

- **Sistematización:** El PDCA es una herramienta que ordena las causas asignables a un problema determinado.
- **Jerarquización:** Establece las prioridades para corregir de la manera más eficiente una problemática determinada.
- **Retroalimentación:** Permite la mejora continua, estando sistematizado el retorno de información para conocer la evolución de cada una de las acciones.

#### **Definición de términos utilizados**

P (Planning): Planificar.

D (Do): Realizar.

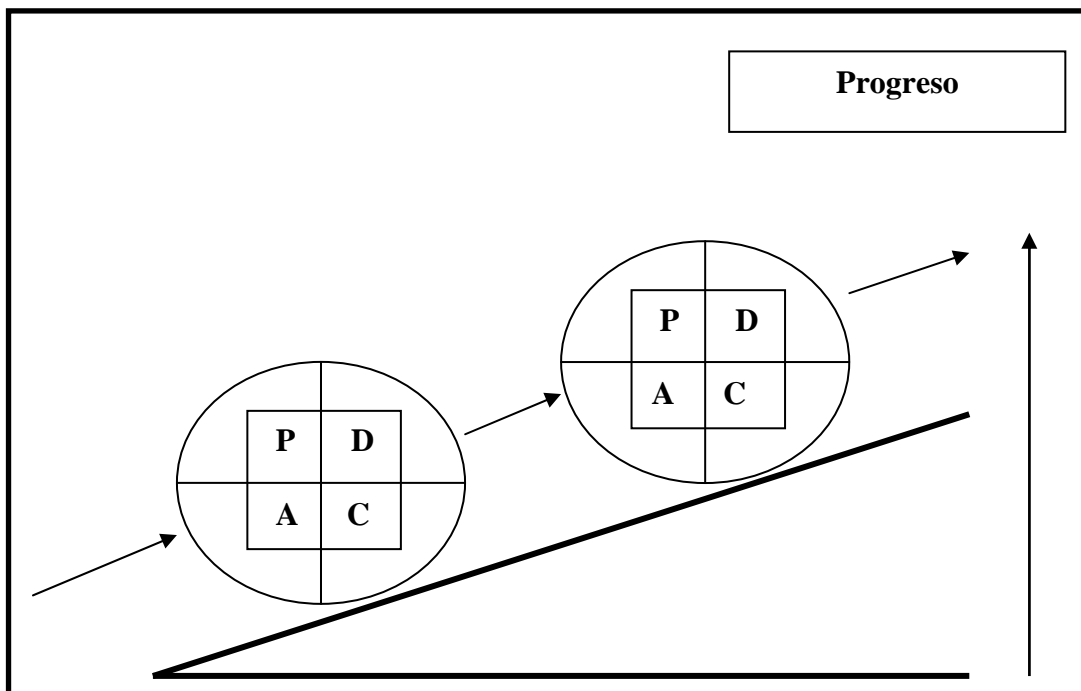
C (Check): Comprobar.

A (Act): Revisar y regresar a la fase de planificación.



Facilitador: Aglutina esfuerzos y permite optimizar las acciones de los diferentes elementos que confluyen a la problemática. Se ubica en el centro de la rueda de progreso y permite la coherencia del sistema y que la mejora continua avance en el sentido correcto y a la velocidad adecuada, según muestra la figura No. 5 que se expone a continuación:

**Figura No. 4:** Herramienta PDCA (Rueda de Deming).

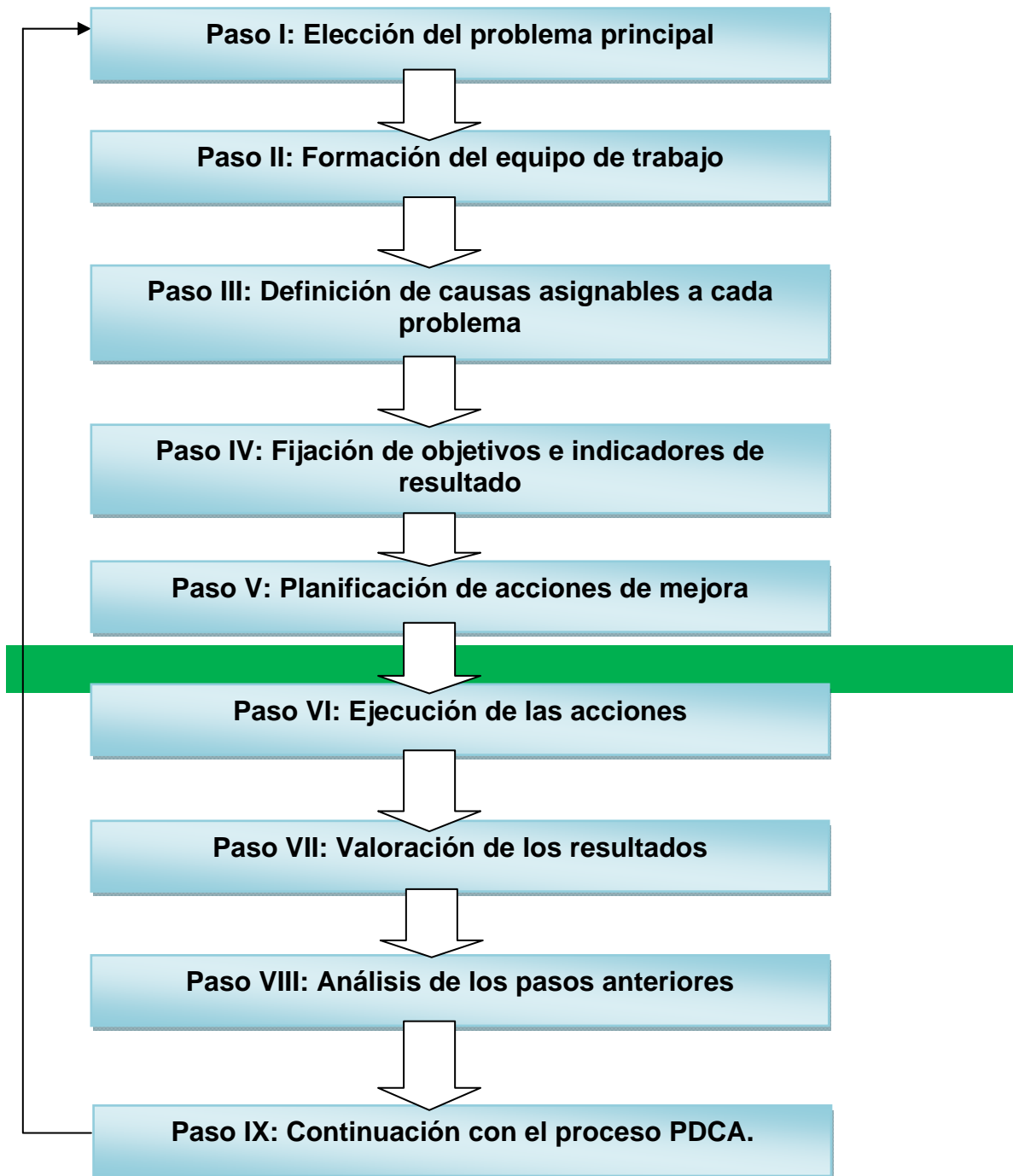


**Fuente:** Herramientas para la Calidad, Asociación Española para la Calidad, 2002. Pág. 120.

Es importante para el GEIPI la aplicación de esta herramienta, ya que a través de ella, se logró ordenar las causas que afectan cada problema identificado en el capítulo 2 de este trabajo, establecer las prioridades entre éstos para corregir de manera eficiente las problemáticas detectadas, e implementar un proceso de mejora continua a través del retorno de la información, donde se puede determinar la evolución de cada una de las acciones.

La resolución de problemas bajo el enfoque de mejora continua es un proceso diseñado por diferentes pasos que se interrelacionan en manera de ciclo, tal y como se puede observar en la figura No. 5.

**Figura No. 5:** Diagrama de flujo del proceso de resolución de problema bajo el prisma de la mejora continua:



**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Herramientas para la Calidad, Asociación Española para la Calidad, 2002.

En esta investigación solo se llega hasta el Paso V: Planificación de las acciones de mejora, ya que los pasos posteriores dependen del cumplimiento en la ejecución de las acciones y de la valoración de los resultados alcanzados, hasta

que el proceso gire nuevamente en 360°. Estas constituyen acciones que están fuera del marco de esta investigación, no obstante, el haber iniciado la aplicación de una herramienta de mejora continua, le permitirá al Consejo de Dirección de este Grupo Empresarial darle continuidad al proceso hasta su culminación.

A continuación se describe la implementación de cada uno de los pasos que integran el proceso de mejora continua, a partir de la aplicación de la herramienta PDCA.

### **Paso 1: Elección de los problemas principales.**

En este caso el papel de facilitador del proceso lo realizó la propia diplomante, la cual a su vez ocupa la plaza de Especialista de Cuadros en el GEIPI. Este cargo tiene como principales funciones las siguientes:

- Ejercer supervisión sobre los programas de desarrollo de los cuadros.
- Organizar y controlar la ejecución de los planes individuales de desarrollo de cuadros y reservas.
- Analizar las características de la cantera de cuadros y reservas.
- Controlar el proceso de nombramiento y evaluación de los cuadros de dirección.
- Asesorar y participar en los estudios de la especialidad de cuadros vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la especialidad.
- Garantizar el conocimiento del Código de Ética de los Cuadros.
- Realizar visitas técnicas a las entidades asociadas al GEIPI con el propósito de controlar y asesorar la política de cuadros.

Como resultado de los instrumentos aplicados a los cuadros y reservas del GEIPI (cuestionarios y encuestas), expuestos en el capítulo 2, se pudo determinar los principales problemas existentes en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y reservas, los que se relacionan a continuación:

## **LOS PRINCIPALES PROBLEMAS**

1. No se cumple la composición e integración en sexo, edades y color de la piel.
2. No existe una cantera con el personal con los requisitos necesarios para seleccionar la reserva.
3. Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.
4. Las reservas rechazan asumir la responsabilidad como cuadro cuando llega el momento.
5. Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.
6. Falta de objetividad en las evaluaciones según las actividades ejecutadas y los resultados alcanzados.
7. Insuficiente atención en la evaluación a las condiciones políticas, ideológicas, prestigio y autoridad moral.
8. Incumplimientos con el cronograma aprobado para la confección de las evaluaciones de los cuadros y las reservas.
9. No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.
10. No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.

Después de la identificación de los problemas antes mencionados se organizó una sesión de trabajo en grupo con el equipo de expertos, donde se realizó un ejercicio para la jerarquización de los mismos, tal y como aparece en el (**anexo No.5**). Este análisis permitió determinar los problemas de mayor impacto negativo:

- No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.
- Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.
- Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.

- No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.

Trabajar en los demás problemas detectados en esta investigación será una tarea a realizar en una etapa posterior, en la medida que se vayan resolviendo los problemas de mayor impacto negativo mencionados anteriormente.

### **Paso 2: Formación del equipo de trabajo.**

La propia diplomante en coordinación con los dirigentes de la organización conformó el equipo de expertos, integrado por los siguientes cuadros de dirección:

**Tabla No. 4:** Grupo de expertos.

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Categoría Ocupac.	Especialidad
1	Sedileini Abreu Reyes	Esp. Cuadro	NMS	Contab. Y Finan.
2	Wilfredo Leyva Armesto	Director General	Superior	Ing. Hidráulico
3	Julio Cesar Martínez Horta	Director Técnico	Superior	Ing. Hidráulico
4	José Antonio Valdéz Pérez	Dir. Capital Humano	Superior	Ing. Industrial
5	Grethel Olivera Rojas	Dir. Control Econ. y Planif.	Superior	Ing. Industrial
6	Ernesto Abreu Castillo	Dir. Admón. y Logística	Superior	Capitán Marina Mercante
7	Leonel Sánchez Pérez	S/G Núcleo PCC	Secundaria	-

**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las funciones que cumplen estos directivos dentro del GEIPI, sus conocimientos y las disciplinas científicas que dominan, se consideró un

equipo multidisciplinario, capaces de enfrentar problemas complejos, como son aquellos relacionados con el trabajo con los cuadros y reservas.

### **Paso 3 : Definición de causas asignables a cada problema.**

En el proceso de identificación de las causas se tuvo en cuenta los 4 problemas principales de mayor impacto negativo en el funcionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y reservas en el GEIPI.

En este proceso se aplicó la técnica de dinámica de grupo **Causa-Efecto**, poniendo en práctica técnicas de generación de ideas como fue la tormenta de ideas, específicamente el método de la tira de papel, donde cada miembro del grupo escribió sus ideas en un papel, conservando el anonimato, posteriormente el facilitador recogió las ideas y se registraron en la memoria grupal; luego se pasó a la etapa de evaluación. Esta acción fue proseguida por la evaluación de las ideas, y se culminó con una reducción de listado. (**Ver anexo No. 6**).

Posteriormente a la determinación de las causas por cada problema se procedió, en una sesión plenaria con el grupo de expertos, a la ubicación de éstas según el área de afectación.

Todos los resultados obtenidos en el ejercicio con el grupo de expertos para la identificación de los problemas principales, las causas y las áreas de afectación se llevó de manera separada a los diagrama de **Causa-Efecto de Ishikawa**, tal y como se refleja e los **anexos (No. 7, 8, 9 y 10)**.

**PROBLEMA 1:** No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.

### **CAUSAS**

1. No existen presupuesto aprobado para la estimulación material a cuadros y reservas.
2. Limitaciones en las facultades de los directivos para decidir en la estimulación material a los cuadros y reservas.

3. No se implementa la estrategia que tiene diseñada el organismo superior en el GEIPI.
4. Insuficiente reconocimiento del trabajo de los dirigentes y reservas.
5. Falta de gestión en la solución de la estimulación a cuadros y reservas.

El problema No. 1 cuenta de 5 causas, las que se ubican en las siguientes áreas de afectación:

**MÉTODO Y ESTILO DE DIRECCIÓN:** 3, 4, 5

**ESTRUCTURA:** 2

**MEDIOS TÉCNICOS Y MATERIALES:** 1

**RECURSOS HUMANOS:** 4

El diagrama de Causa-Efecto que ilustra este problema se puede observar a través del anexo No. 7.

**PROBLEMA 2:** Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.

### **CAUSAS**

1. En ocasiones no se tiene en cuenta a la reserva, a la hora de realizar un movimiento de cuadro.
2. Desmotivación a asumir responsabilidad ante el colectivo de trabajo.
3. Insuficiente comunicación entre el cuadro y la reserva.
4. Poca diferencia, en cuanto a remuneración, entre jefes y subordinados.
5. Limitaciones materiales para el trabajo y elevado nivel de exigencia.
6. Escaso reconocimiento moral y material.
7. Exceso de reuniones.

Este problema cuenta de 7 causas, las que se hallan en las siguientes áreas de afectación:

**MÉTODO Y ESTILO DE DIRECCIÓN:** 1, 3, 6, 7

**ESTRUCTURA:** 4

**MEDIOS TÉCNICOS Y MATERIALES:** 5, 6

**RECURSOS HUMANOS:** 1, 2, 3, 6

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** 7

**SEGUIMIENTO Y CONTROL:** 1, 2

El diagrama de Causa-Efecto que ilustra este problema se puede observar a través del anexo No. 8.

**PROBLEMA 3:** Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.

### **CAUSAS**

1. Inadecuada planificación por parte del organismo superior de la capacitación de los cuadros.
2. Insuficiencias en la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
3. No se establecen las prioridades en el cumplimiento de las tareas.
4. La operatividad del trabajo limita el tiempo para la preparación.
5. Exceso de reuniones.
6. Mala planificación del tiempo.

Al problema planteado anteriormente se le detectaron 6 causas, las que se encuentran en las siguientes áreas de afectación:

**MÉTODO Y ESTILO DE DIRECCIÓN:** 1, 2, 3, 4, 5, 6

**RECURSOS HUMANOS:** 1, 2,

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** 4, 5, 6

**SEGUIMIENTO Y CONTROL:** 1, 2

El diagrama de Causa-Efecto que ilustra este problema se puede observar a través del anexo No. 9.

**PROBLEMA 4:** No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.



## **CAUSAS**

1. Falta de conocimiento y preparación del evaluador sobre el trabajo del evaluado.
2. No hay un seguimiento del trabajo desempeñado por el cuadro que permita hacer más profunda y real la evaluación del mismo.
3. No se le dedica el tiempo que merece, al sistema de evaluación de los cuadros.
4. Falta de conocimiento en la jerarquización de los problemas.
5. Alto impacto de la situación general externa que atenta contra el buen desempeño del cuadro.
6. Falta de un programa de evaluación por objetivos y resultados del trabajo.

El problema enunciado anteriormente cuenta con 6 causas, las que se ubican en las siguientes áreas de afectación:

**MÉTODO Y ESTILO DE DIRECCIÓN:** 1, 2, 3, 4, 6

**ENTORNO:** 5

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** 4,

**SEGUIMIENTO Y CONTROL:** 2, 3, 6

El diagrama de Causa-Efecto que ilustra este problema se puede observar a través del anexo No. 10.

## **Paso 4: Fijación de objetivos e indicadores de resultados.**

En este paso los problemas fueron enunciados en los términos de lo que se quería lograr en la esfera del sistema de trabajo con los cuadros y reservas (formulados como objetivos); para ello también se tuvo en cuenta los objetivos que ya estaban definidos por la organización<sup>13</sup>, y las directivas principales del

---

<sup>13</sup> Objetivos No. 4 y 6 de la Planeación Estratégica del GEIPI que aparecen en el Capítulo II, Pág. 23-26.

Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos para el trabajo con los cuadros y reservas del organismo.<sup>14</sup>

Para ello, se efectuaron estudios de los documentos oficiales y normativos de la entidad, se ejecutaron sesiones de trabajo en grupo del equipo de experto, y se realizaron entrevistas a los principales directivos. Los resultados obtenidos fueron validados por el Consejo de Dirección del GEIPI.

Las metas, como estados deseados de mejora del sistema de trabajo con los cuadros y reservas, fueron consensuadas, y aprobadas a cumplir a mediano y a corto plazo, las mismas se exponen a continuación:

1. Seleccionar la reserva que sea idónea para que en el momento determinado pueda ocupar el cargo del cual es reserva.
2. Lograr que la composición étnica de los cuadros y reservas del GEIPI cuenten con un por ciento representativo, según las legislaciones al respecto.
3. Crear una cantera con personal joven, menores de 35 años, dispuestos a ocupar cargos de dirección, graduados de las especialidades de Hidráulica, Ingeniería Civil, Geofísica, Geología, Geodesia e Informática.
4. Mantener actualizada la lista de reservas.
5. Lograr que el 80 % de los jóvenes incluidos en la cantera, se sientan satisfechos con la atención que reciben por los cuadros del GEIPI.
6. Lograr que los cargos de cuadros del GEIPI cuenten con dos reservas, y que al menos el 80 % de ellos cuenten con una reserva preparada.

---

<sup>14</sup> Instrucciones para la implementación de los documentos rectores del sistema de trabajo con los cuadros en las entidades del INRH. La Habana. Marzo, 2007.

7. Establecer el plan de trabajo según la prioridad de las tareas.
8. Lograr que el 80 % de los cuadros y las reservas del GEIPI estén satisfechos con el sistema de evaluación utilizado.
9. Lograr que se cumpla al 100 % el cronograma de evaluación de los cuadros y las reservas.
10. Lograr que el 80 % de los cuadros reconozcan o estén satisfechos con el sistema de reconocimiento moral aplicado en el GEIPI.
11. Lograr que un 80 % de los cuadros y reservas reconozcan el avance en el sistema de reconocimiento material.

Para el logro de estos objetivos e indicadores, se establece un Reglamento que regula el Sistema, Normas y Procedimientos, dirigidos a elevar la efectividad en el trabajo con los cuadros y sus reservas, mediante el cual se realizan los controles y auditorías a las empresas subordinadas, para medir el grado de implementación de la política y de los documentos rectores de la actividad de cuadro. Por lo que es de vital importancia su perfeccionamiento y actualización constante en aras de mejorar cada día, la aplicación de la política de cuadros en nuestras empresas.

Estas metas e indicadores constituyen también elementos de referencia para medir posteriormente el nivel de cumplimiento del plan de acciones de mejora que se propone en el siguiente paso.

#### **Paso 5: Planificación de acciones.**

Una vez definidas las causas, objetivos, metas e indicadores para alcanzar un estado deseado en el ámbito del sistema de trabajo con los cuadros y reservas en el GEIPI, se trabajó en la planificación de las acciones de mejora de este proceso.

### **3.2- Propuesta del Plan de Acciones de mejora para erradicar los problemas identificados.**

A cada acción se le asignó un responsable, así como el tiempo de ejecución para el cumplimiento de la misma, como se muestra en la figura No.6 a continuación:

**Figura No. 6:** Plan de acción para la erradicación de los principales problemas detectados en la implementación del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el GEIPI.

No	Acciones de mejoras	Unidad Responsable	Responsable	Participantes	Temporalización (Fecha de finalización)	Observ.
1	Elaborar el programa de estimulación y reconocimiento material y moral para cuadros y reservas.	Dirección General	Especialista en Cuadro GEIPI	Comisión de Cuadros	30/julio/2010	
2	Planificar y ejecutar actividades internas donde se tengan en cuenta la realización de los cumpleaños colectivos, festejos de las fechas conmemorativas, entre otros.	Dirección General	Especialista en Cuadros y Comisión de Cuadros	Comisión de Cuadros	5/julio/2010	
3	Gestionar la adquisición de algunos recursos a través de otros Grupos Empresariales para estimular a cuadros y reservas.	Dirección de Administración y Logística	Director de Admón. y Logística	Director de Admón. y Logística	26/julio/2010	
4	Proponer partida económica del plan financiamiento para la estimulación a los cuadros destacados, así como al trabajo de las reservas.	Dirección de Control Económico y Planificación	Directora de Control Económico y Planificación	Directora de Control Económico y Planificación	30/julio/2010	
5	Ajustar e implementar la estrategia del organismo superior para la estimulación a cuadros y reservas.	Dirección General	Especialista en Cuadros y Comisión de Cuadros	Comisión de Cuadros	18/julio/2010	
6	Realizar activo con las reservas y jóvenes con actitudes apropiadas para ejercer la dirección.	Dirección General	Especialista en Cuadro	Esp. Cuadros, Reservas y jóvenes con actitudes de mando	23/julio/2010	
7	Sistematizar el chequeo del cumplimiento de las tareas asignadas a las reservas en los órganos colegiados de dirección correspondientes.	Comisión de Cuadros y Consejo de Dirección	Cuadros y Especialista en Cuadros	Comisión de Cuadros y Consejo de Dirección	Enero y julio	
8	Elaborar y ejecutar el plan de sustitución de la reserva como vía de preparación de la misma.	Comisión de Cuadros	Especialista en Cuadros	Comisión de Cuadros y Esp. en Cuadros	19/julio/2010	
9	Planificar la participación de los miembros de la reserva en las reuniones de los órganos colegiados de dirección.	Comisión de Cuadros y Consejo de Dirección	Cuadros y Especialista en Cuadros	Comisión de Cuadros y Espec. en Cuadros	17/julio/2010	

No	Acciones de mejoras	Unidad Responsable	Responsable	Participantes	Temporalización (Fecha de finalización)	Observ.
10	Revisar e incluir en los perfiles de competencias para los cargos de dirección, lo estipulado en el Código de Ética de los Cuadros.	Dirección de Capital Humano	Director de Capital Humano	Director de Capital Humano y Especialista en Cuadros	30/julio/2010	
11	Actualizar la DNA para cuadros y reservas.	Dirección de Capital Humano	Director de Capital Humano	Director de Capital Humano y Especialista en Cuadros	30/julio/2010	
12	Revisar y ajustar los planes de preparación de la reserva según las necesidades reales del cargo.	Dirección General	Director General	Cuadros	19/julio/2010	
13	Gestionar y ejecutar acciones de capacitación para cuadros y reservas, en temáticas de jerarquización de tareas y reuniones efectivas.	Dirección de Capital Humano	Director de Capital Humano	Director de Capital Humano y Especialista en Cuadros	23/julio/2010	
14	Revisar y perfeccionar la implementación del sistema de dirección por objetivos.	Comisión de Cuadros y Consejo de Dirección	Cuadros y Especialista en Cuadros	Comisión de Cuadros, Consejo de Dirección y Esp. en Cuadros	25/junio/2010	
15	Gestionar y ejecutar cursos de superación en temas de dirección para cuadros y reservas.	Dirección de Capital Humano	Director de Capital Humano	Director de Capital Humano y Especialista en Cuadros	19/julio/2010	
16	Perfeccionar los certificados de evaluación a partir de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos trazados.	Dirección General	Director General y Especialista en Cuadros	Director General y Especialista en Cuadros	21/junio/2010	
17	Elaborar un programa para el seguimiento a las recomendaciones dejadas a los cuadros, en las evaluaciones.	Dirección General	Director General y Especialista en Cuadros	Director General y Especialista en Cuadros	21/junio/2010	

El trabajo desarrollado por el equipo de expertos llegó hasta el análisis de la interrelación necesaria que debe existir entre las acciones y su impacto en las causas para disminuir su efecto, y poder cumplir con las metas propuestas en el ámbito del trabajo con los cuadros y reservas en el GEIPI. Este ejercicio se realizó a través de una matriz de impacto que se expone a través del **(anexo No. 11)**.

De forma general, según se puede observar a partir del análisis de las tablas que aparecen en los anexos señalados, y de los impactos marcados en ellas, se puede concluir que las acciones concebidas revela un alto impacto en función de la disminución del efecto de las causas identificadas, o sea, de los problemas detectados a través de esta investigación.

## CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. Que el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en la empresa socialista, es parte de todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano; y no un elemento aislado e independiente.
2. El Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en la empresa socialista es necesario abordarlo como un sistema en el que se integran sus diferentes partes, las cuales gozan de igual importancia y necesitan igual atención y ocupación.
3. El enfoque de sistema con relación al trabajo con los cuadros y las reservas, constituye un factor esencial para garantizar un potencial humano realmente listo para desempeñarse en cargos de dirección.
4. Que los principales problemas que se identificaron están vinculados a la función de dirección, por lo que se debe perfeccionar la labor de gestión del sistema de trabajo con los cuadros y reservas del GEIPI, en aras de mejorar los procesos relacionados con la implementación del mismo.
5. El procedimiento propuesto constituye una importante herramienta para la mejora continua del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del GEIPI, y además mostró la posibilidad de su implementación y contextualización.
6. El Plan de Acciones de mejora propuesto recoge en sí un grupo de acciones concebidas en función de la disminución del efecto de las causas identificadas, por lo tanto, de los problemas detectados a través de esta investigación.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo de diploma, y basado en la erradicación de los principales problemas detectados en el mismo, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar trabajando en la implementación de la herramienta PDCA, a partir del paso VI: Ejecución de las acciones, hasta llegar al paso IX que es la continuación del proceso de mejora (360°).
2. Retomar los problemas clasificados como de impacto negativo: medio y bajo, e incidir sobre ellos a partir de un enfoque de mejora continua, con acciones dirigidas a disminuir el efecto de las causas.
3. Dar continuidad al trabajo investigativo con los cálculos correspondientes de los recursos requeridos y de presupuesto, para poner en marcha todas las acciones propuesta en el Plan de mejora.
4. Trabajar en el diseño de los perfiles de competencia de los cargos de dirección del GEIPI con el fin de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros y las Reservas.
5. Establecer el cronograma para el chequeo sistemático del cumplimiento del Plan de Acciones de Mejora en el GEIPI.
6. Generalizar la implementación de la herramienta a todas las empresas subordinadas al GEIPI

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1) \_\_\_\_\_.Comisión Central de Cuadros CECM. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución. La Habana: Imprenta CECM; Abril de 2000.
- 2) \_\_\_\_\_.Comisión Central de Cuadros CECM. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución. La Habana: Imprenta CECM; Mayo de 2001.
- 3) \_\_\_\_\_.Comisión Central de Cuadros CECM. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución. La Habana: Imprenta CECM; Noviembre del 2001.
- 4) Che Guevara, Ernesto: Obras 1957-1967, t. II. Colección Nuestra América. Casa de Las Américas. La Habana; 1970.
- 5) Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editora: Campus, LTDA.
- 6) Decreto Ley 196 y 197 del CECM. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ciudad de La Habana; 15 de Octubre de 1999.
- 7) \_\_\_\_\_.Discurso de Raúl Castro por el Acto Central del 26 de Julio en Las Tunas. La Habana: Editora Política; 1997.
- 8) \_\_\_\_\_.Ernesto Ché Guevara. Vigencia de su Pensamiento II. La Habana: Editorial Félix Varela; 2007.
- 9) \_\_\_\_\_.Ernesto Ché Guevara Escritos y Discursos. El cuadro, columna vertebral de la revolución, septiembre 1962.La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 1977.

- 10)\_\_\_\_\_.Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana; 2000.
- 11)Gómez, Mejía, Daniel B. Balkin, Roberto L. Cardy. Editorial: Printice Hall Internacional (UK) LTD.
- 12)Harrington, Jame H. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A, Colombia; 1996.
- 13)Herramientas para la calidad. Asociación Española para la Calidad, Madrid, 2002. Edición a cargo de Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales S.A. 120 p.
- 14)\_\_\_\_\_. Informe Central Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política; 1986.
- 15)Instrucciones para la implementación de los documentos rectores del sistema de trabajo con los cuadros en las entidades del INRH. La Habana; 1 de Marzo de 2007.
- 16)Mace, Myles L. Promoción y formación de ejecutivos. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1990.
- 17)Machado Bermúdez, Ricardo J. Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana: Editorial Política; 1986.
- 18)Morales Cartaya, Alfredo. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Cuba: Editora Política; 2009.
- 19)Normas cubanas 3000, 3001, 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
- 20)Ponencias recibidas para la reunión nacional de Balance de la Preparación y la Superación de los Cuadros. La Habana: MES; 1998.

- 21)\_\_\_\_\_.Programa del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de la Habana, Cuba: Editora Política; 1986.
- 22)\_\_\_\_\_Reconocimiento a cuadros destacados del INRH a nivel nacional hasta el año 2002. Ciudad de La Habana; 29 de Marzo del 2003.
- 23)\_\_\_\_\_.Resoluciones aprobadas por el III Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de la Habana, Cuba: Editora Política; 1986.
- 24)\_\_\_\_\_.Resoluciones aprobadas por el V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de la Habana, Cuba: Editora Política.
- 25)William B. Werther Jr., Ph.D, Reith Davis, Ph.D. Editorial: Mc Graw-Will/Interamericana de México, S.A de C.V.

# ANEXOS

## **Anexo No. 1: GUIA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS.**

Adaptada por: Lic. Rafael Díaz para el curso de DPO, Dic. 1991.

1. ¿Está por escrito?
2. ¿Contribuye a la finalidad del sistema al que pertenece?
3. ¿Es importante? (¿vale la pena controlarlo?)
4. ¿Es coherente con los restantes sistemas de la organización?
5. ¿Es verificable?
6. ¿Está orientado a los resultados?
7. ¿Tiene un alcance específico, concreto?
8. ¿Está formulado con claridad?
9. ¿Está enmarcado en el tiempo?
10. ¿Se estableció conjuntamente (jefe y subordinado)?
11. ¿Fue aceptado por ambos (jefe y subordinado)?
12. ¿Es factible de cumplimiento?
13. ¿Constituye un reto?
14. ¿Es respaldado por la autoridad?
15. ¿Está soportado por un plan de acción?

## **Anexo No. 2: CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA POLÍTICA DE CUADROS EN EL GEIPI.**



Ave. 5ta # 9209 el 92 y 94, Playa, Ciudad de La Habana  
Tel/Fax: (537) 214 1598 (537) 207 8882



Estimado(a) compañero (a):

Teniendo en cuenta el trabajo que viene realizando la Dirección de Cuadros para perfeccionar las acciones vinculadas a la implementación de la política de cuadros en el GEIPI, necesitamos nos relacionen los principales problemas que usted considere están presentes en cada uno de los procesos concernientes al trabajo con la reserva.

Solicitamos sea lo más preciso y honesto posible en su respuesta, ya que de ello dependerá poder realizar un análisis de las causas y las posibles soluciones.

El cuestionario será totalmente anónimo. Gracias por su colaboración.

A continuación le relacionamos cada uno de los procesos, para que indique en los espacios en blanco los principales problemas:

1. Selección de la reserva
2. Preparación de la reserva
3. Evaluación de la reserva
4. Atención y estimulación

En espera de su colaboración, le saluda

Sedileini Abreu Reyes

Cuadros GEIPI

### **Anexo No. 3: ENCUESTA APLICADA A LOS CUADROS DEL GEIPI SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLITICA DE CUADROS.**



Ave. 5ta # 9209 ef 92 y 94. Playa. Ciudad de La Habana  
Tel/Fax: (537) 214 1598 (537) 207 8882



Estimado(a) compañero(a):

Teniendo en cuenta el trabajo que viene realizando la Dirección de Cuadros para perfeccionar las acciones vinculadas a la implementación de la política de cuadros en el GEIPI, necesitamos valore en una escala de 5 (siempre) a 1(nunca) en que medida en su dirección, se manifiestan los siguientes factores vinculados a la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y la reserva. Marque con una X según el valor seleccionado.

Solicitamos sea lo más honesto posible en su respuesta, ya que de ello dependerá poder realizar un análisis de las causas y las posibles soluciones.

No.	Factores a tener en cuenta en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y reserva	5	4	3	2	1
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi nunca	Nunca
1	La preparación para el cargo que se brinda satisface las necesidades como cuadro					
2	Los problemas del entorno afectan el cumplimiento de las funciones como cuadro					
3	El trabajo con la reserva constituye una de las prioridades de los cuadros					
4	En el plan de superación están presentes acciones relacionadas con técnicas de dirección					
5	Se siente atendido por su jefe					
6	Su jefe le brinda facilidades para superarse					

7	Le presta la atención que merece al cumplimiento de los preceptos del código de ética de los cuadros					
8	Existe una comunicación adecuada con su jefe					
9	En el proceso de selección se tiene en cuenta la capacidad de mando del candidato					
10	Se ejecutan acciones de reclutamiento del personal joven para el ingreso al GEIPI.					
11	Se realizan acciones para la retención del personal joven					
12	El principio del más idóneo está presente en el proceso de selección de la reserva					
13	Se le da el seguimiento adecuado al cumplimiento del plan de desarrollo individual de la reserva					
14	Las evaluaciones que se le hacen a la reserva reflejan la realidad del desempeño de la misma					
15	Las evaluaciones que se le hacen a los cuadros reflejan la realidad del desempeño de los mismos					
16	Considera se le da una atención diferenciada a sus necesidades como cuadro					
17	Es reconocido moralmente los resultados de su trabajo como cuadro.					
18	Es reconocido materialmente los resultados de su trabajo como cuadro.					

El cuestionario será totalmente anónimo.

Gracias por su colaboración.



## **Anexo No. 4: ENCUESTA APLICADA A LAS RESERVAS DEL GEIPI SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS.**



Ave. 5ta # 9209 ef 92 y 94, Playa, Ciudad de La Habana  
Tel/Fax: (537) 214 1598 (537) 207 8882



Estimado(a) compañero(a):

Teniendo en cuenta el trabajo que viene realizando la Dirección de Cuadros para perfeccionar las acciones vinculadas a la implementación de la política de cuadros en el GEIPI, necesitamos valore en una escala de 5 (siempre) a 1(nunca) en que medida en su dirección, se manifiestan los siguientes factores vinculados a la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y la reserva. Marque con una X según el valor seleccionado.

Solicitamos sea lo más honesto posible en su respuesta, ya que de ello dependerá poder realizar un análisis de las causas y las posibles soluciones.

No.	Factores a tener en cuenta en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y reserva	5	4	3	2	1
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi nunca	Nunca
1	La preparación para el cargo que se brinda satisface las necesidades como reserva					
2	Los problemas del entorno afectan el cumplimiento de las funciones como reserva					
3	El trabajo con la reserva constituye una de las prioridades de los cuadros					
4	En el plan de superación están presentes acciones relacionadas con técnicas de dirección					
5	Se siente atendido por su jefe					
6	Su jefe le brinda facilidades para superarse					
7	Existe una comunicación adecuada con su jefe					
8	En el proceso de selección se tiene en cuenta la capacidad de mando del candidato					
9	Se ejecutan acciones de reclutamiento del personal joven para el ingreso al GEIPI					
10	Se realizan acciones para la retención del personal joven					

11	El principio del más idóneo está presente en el proceso de selección de la reserva					
12	Se le da el seguimiento adecuado al cumplimiento del plan de desarrollo individual de la reserva					
13	Las evaluaciones que se le hacen a la reserva reflejan la realidad del desempeño de la misma					
14	Considera se le da una atención diferenciada a sus necesidades como reserva					
15	Es reconocido moralmente los resultados de su trabajo como reserva					

El cuestionario será totalmente anónimo.

Gracias por su colaboración.

## **Anexo No. 5: EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS EN EL GEIPI.**



Ave. 5ta # 9209 e/ 92 y 94. Playa, Ciudad de La Habana  
Tel/Fax: (537) 214 1598 (537) 207 8882



Estimado (a), le solicitamos que marque con **X** una de las gradaciones que se presentan, para expresar el criterio de ustedes sobre el impacto posible del problema enunciado en el trabajo con los cuadros y reservas en el GEIPI.

El instrumento tiene un carácter anónimo. Muchas gracias por su colaboración.

### **EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS EN EL GEIPI.**

No	Problemas	Impacto Negativo		
		Alto	Medio	Bajo
1.	No se cumple la composición e integración en sexo, edades y color de la piel.			
2.	No existe una cantera con el personal con los requisitos necesarios para seleccionar la reserva.			
3.	Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.			
4.	Las reservas rechazan asumir la responsabilidad como cuadro cuando llega el momento.			
5.	Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.			
6.	Falta de objetividad en las evaluaciones según las actividades ejecutadas y los resultados alcanzados.			
7.	Insuficiente atención en la evaluación a las condiciones políticas, ideológicas, prestigio y autoridad moral.			
8.	Incumplimientos con el cronograma aprobado para la confección de las evaluaciones de los cuadros y las reservas.			
9.	No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.			
10.	No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.			

**Anexo No. 6: EJERCICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.**



Ave. 5ta # 9209 el 92 y 94, Playa. Ciudad de La Habana  
Tel/Fax: (537) 214 1598 (537) 207 8882



**EJERCICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS**

**PROBLEMA:** No existen vías, ni recursos para estimular materialmente a los cuadros y reservas.

**CAUSAS**

1. No existen presupuesto aprobado para la estimulación material a cuadros y reservas.
2. Limitaciones en las facultades de los directivos para decidir en la estimulación material a los cuadros y reservas.
3. No se implementa la estrategia que tiene diseñada el organismo superior en el GEIPI.
4. Insuficiente reconocimiento del trabajo de los dirigentes y reservas.
5. Falta de gestión en la solución de la estimulación a cuadros y reservas.

**PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **EJERCICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS**

**PROBLEMA:** Existe la tendencia a no querer formar parte de la reserva.

### **CAUSAS**

1. En ocasiones no se tiene en cuenta a la reserva, a la hora de realizar un movimiento de cuadro.
2. Desmotivación a asumir responsabilidad ante el colectivo de trabajo.
3. Insuficiente comunicación entre el cuadro y la reserva.
4. Poca diferencia, en cuanto a remuneración, entre jefes y subordinados.
5. Limitaciones materiales para el trabajo y elevado nivel de exigencia.
6. Escaso reconocimiento moral y material.
7. Exceso de reuniones.

### **PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **EJERCICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.**

**PROBLEMA:** Falta de tiempo disponible para la preparación de los cuadros y las reservas.

### **CAUSAS**

1. Inadecuada planificación por parte del organismo superior de la capacitación de los cuadros.
2. Insuficiencias en la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
3. No se establecen las prioridades en el cumplimiento de las tareas.
4. La operatividad del trabajo limita el tiempo para la preparación.
5. Exceso de reuniones.
6. Mala planificación del tiempo.

### **PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **EJERCICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.**

**PROBLEMA:** No existen sistemas de evaluación que garanticen el reconocimiento adecuado del cuadro y la reserva.

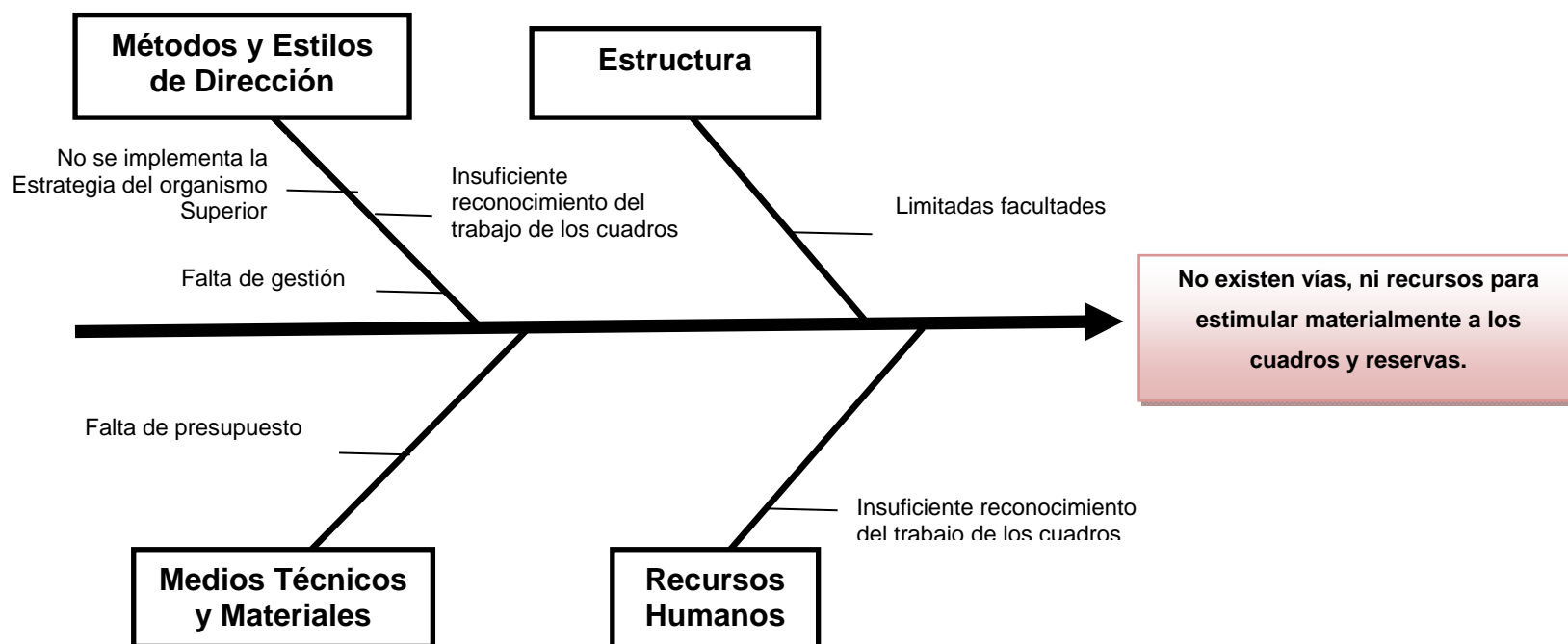
### **CAUSAS**

1. Falta de conocimiento y preparación del evaluador sobre el trabajo del evaluado.
2. No hay un seguimiento del trabajo desempeñado por el cuadro que permita hacer más profunda y real la evaluación del mismo.
3. No se le dedica el tiempo que merece, al sistema de evaluación de los cuadros.
4. Falta de conocimiento en la jerarquización de los problemas.
5. Alto impacto de la situación general externa que atenta contra el buen desempeño del cuadro.
6. Falta de un programa de evaluación por objetivos y resultados del trabajo.

### **PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA**

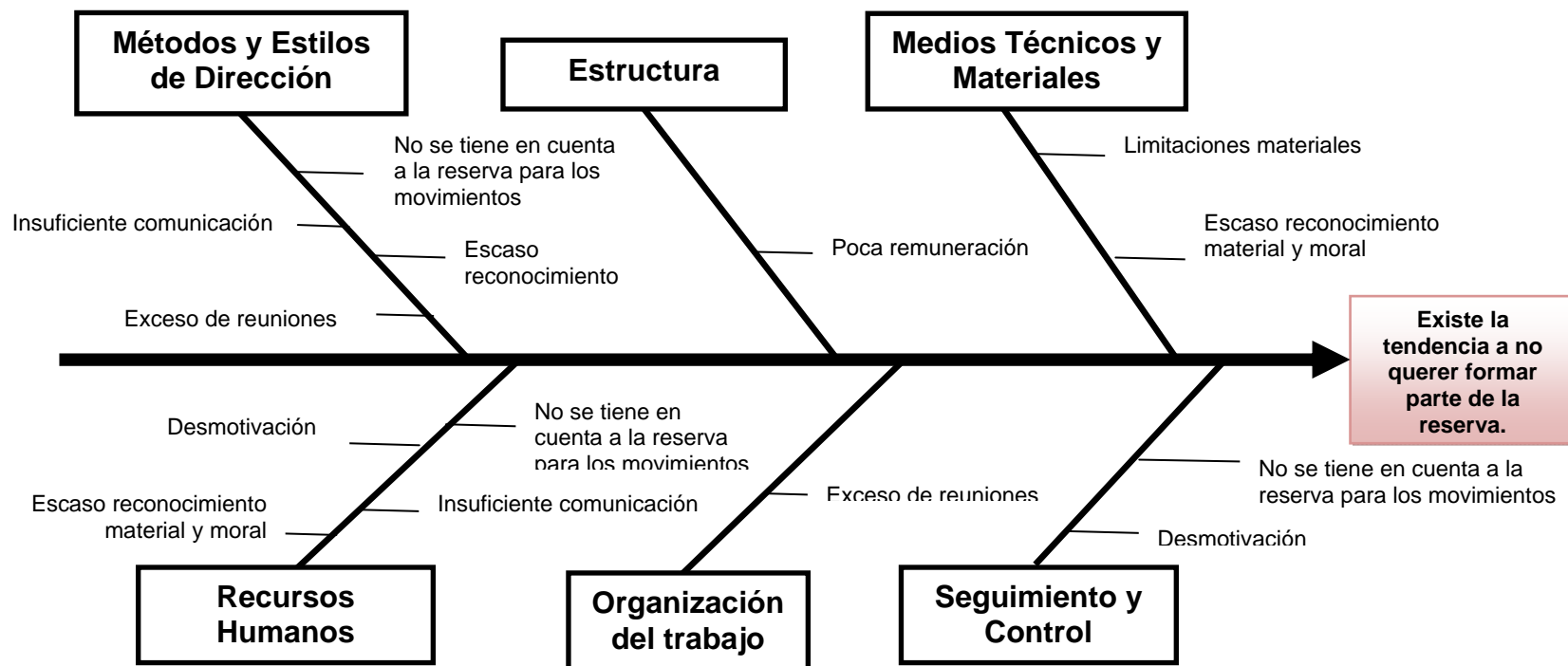
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Anexo No. 7: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA PARA EL PROBLEMA No. 1.**

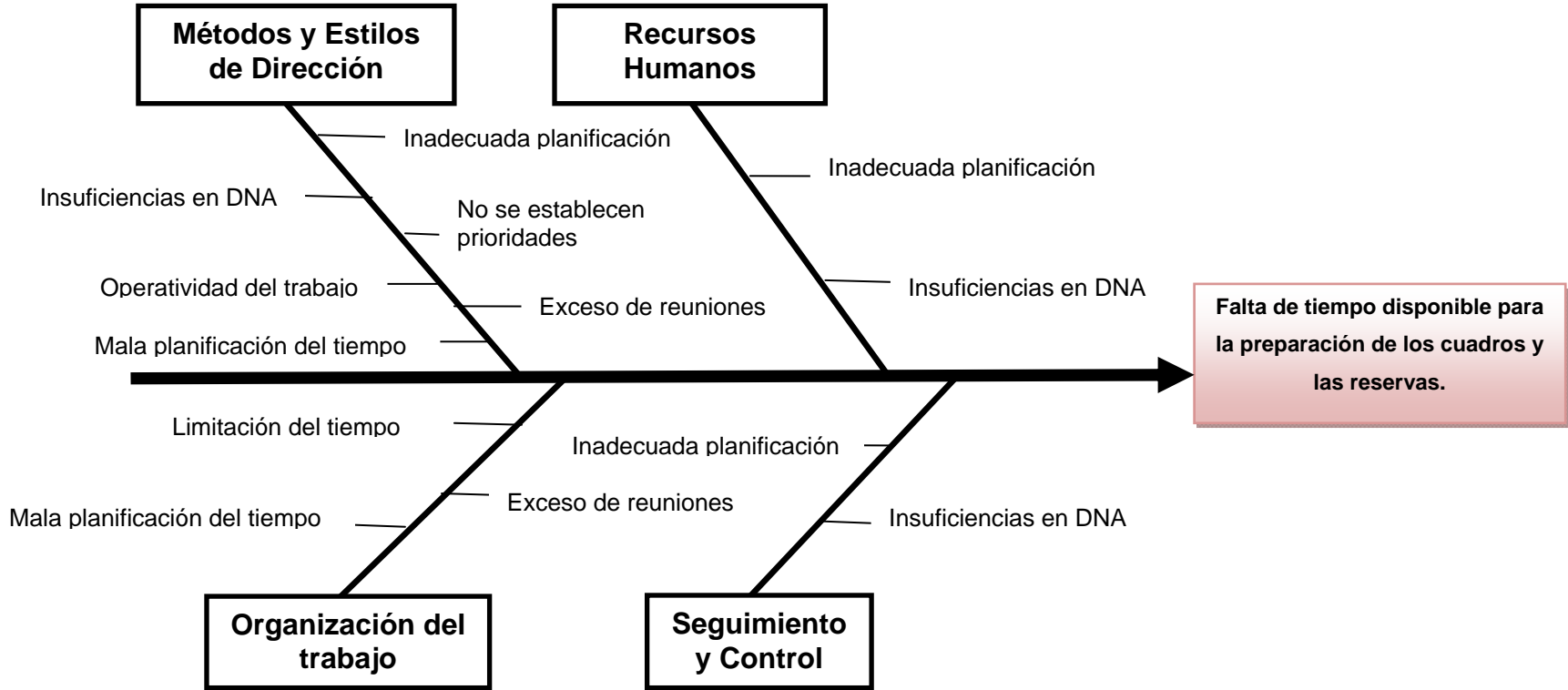




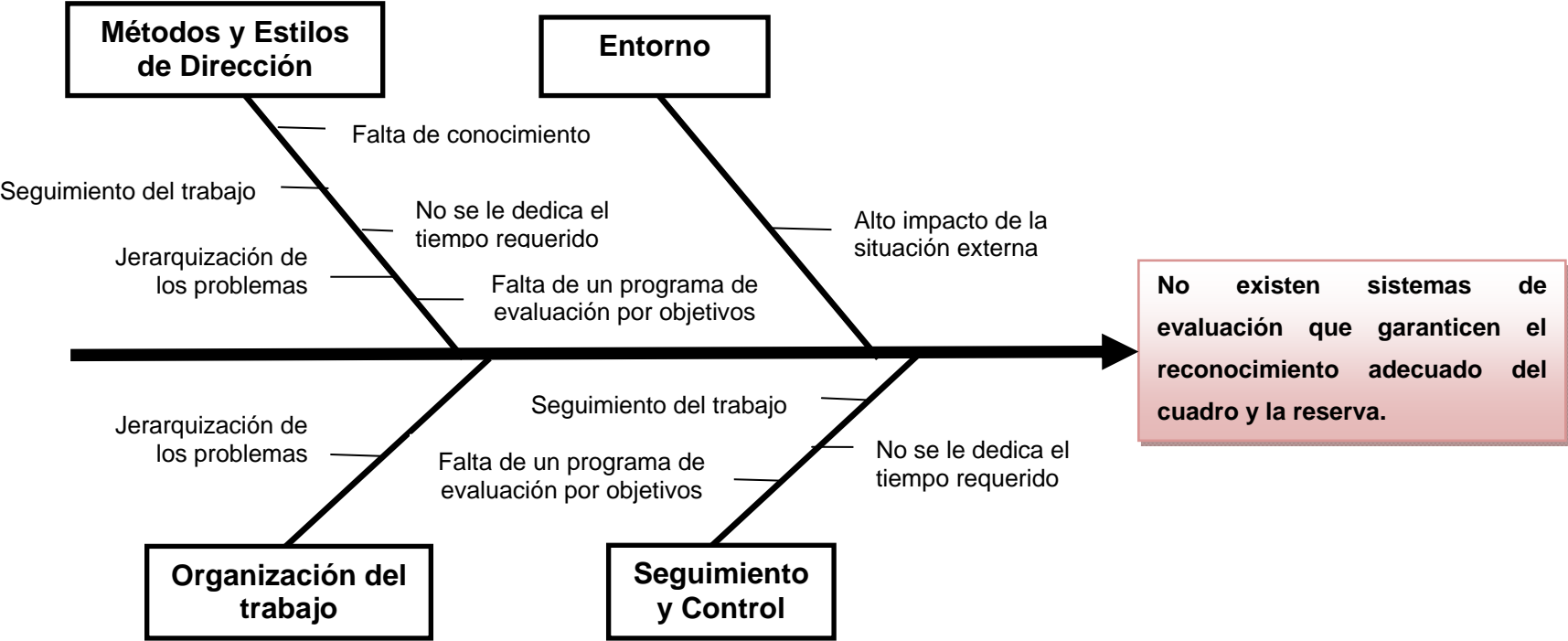
**Anexo No. 8: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA PARA EL PROBLEMA No. 2.**



**Anexo No. 9: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA PARA EL PROBLEMA No. 3.**



**Anexo No. 10: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA PARA EL PROBLEMA No. 4.**



**Anexo No. 11: MATRIZ DE INTERRELACIÓN E IMPACTO ENTRE LAS ACCIONES Y LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS DEL GEIPI.**

ACCIONES	Problema No. 1				
	CAUSAS				
	1	2	3	4	5
	No existen presupuesto aprobado para la estimulación material a cuadros y reservas.	Limitaciones en las facultades de los directivos para decidir en la estimulación material a los cuadros y reservas.	No se implementa la estrategia que tiene diseñada el organismo superior en el GEIPI.	Insuficiente reconocimiento del trabajo de los dirigentes y reservas.	Falta de gestión en la solución de la estimulación a cuadros y reservas.
Elaborar el programa de estimulación y reconocimiento material y moral para cuadros y reservas.	X	X	X	X	X
Planificar y ejecutar actividades internas donde se tengan en cuenta la realización de los cumpleaños colectivos, festejos de las fechas conmemorativas, entre otros.			X	X	X
Gestionar la adquisición de algunos recursos a través de otros Grupos Empresariales para estimular a cuadros y reservas.	X		X	X	X
Proponer partida económica del plan financiamiento para la estimulación a los cuadros destacados, así como al trabajo de las reservas.	X			X	X
Ajustar e implementar la estrategia del organismo superior para la estimulación a cuadros y reservas.		X	X	X	X
Realizar activo con las reservas y jóvenes con actitudes apropiadas para ejercer la dirección		X	X	X	
Sistematizar el chequeo del cumplimiento de las tareas asignadas a las reservas en los órganos colegiados de dirección correspondientes.			X	X	

ACCIONES	Problema No. 1				
	CAUSAS				
	1	2	3	4	5
	No existen presupuesto aprobado para la estimulación material a cuadros y reservas.	Limitaciones en las facultades de los directivos para decidir en la estimulación material a los cuadros y reservas.	No se implementa la estrategia que tiene diseñada el organismo superior en el GEIPI.	Insuficiente reconocimiento del trabajo de los dirigentes y reservas.	Falta de gestión en la solución de la estimulación a cuadros y reservas.
Actualizar la DNA para cuadros y reservas.					
Revisar y ajustar los planes de preparación de la reserva según las necesidades reales del cargo.				X	X
Gestionar y ejecutar acciones de capacitación para cuadros y reservas, en temáticas de jerarquización de tareas y reuniones efectivas.				X	X
Revisar y perfeccionar la implementación del sistema de dirección por objetivos.			X		
Gestionar y ejecutar cursos de superación en temas de dirección para cuadros y reservas.			X	X	
Perfeccionar los certificados de evaluación a partir de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos trazados.				X	
Elaborar un programa para el seguimiento a las recomendaciones dejadas a los cuadros, en las evaluaciones.				X	

ACCIONES	Problema No. 2						
	CAUSAS						
	1	2	3	4	5	6	7
	En ocasiones no se tiene en cuenta a la reserva, a la hora de realizar un movimiento de cuadro.	Desmotivación a asumir responsabilidad ante el colectivo de trabajo.	Insuficiente comunicación entre el cuadro y la reserva.	Poca diferencia, en cuanto a remuneración, entre jefes y subordinados.	Limitaciones materiales para el trabajo y elevado nivel de exigencia.	Escaso reconocimiento moral y material.	Exceso de reuniones
Elaborar el programa de estimulación y reconocimiento material y moral para cuadros y reservas.		X		X	X	X	
Planificar y ejecutar actividades internas donde se tengan en cuenta la realización de los cumpleaños colectivos, festejos de las fechas conmemorativas, entre otros.		X	X			X	
Gestionar la adquisición de algunos recursos a través de otros Grupos Empresariales para estimular a cuadros y reservas.					X	X	
Proponer partida económica del plan financiamiento para la estimulación a los cuadros destacados, así como al trabajo de las reservas.				X	X	X	
Ajustar e implementar la estrategia del organismo superior para la estimulación a cuadros y reservas.		X			X	X	
Realizar activo con las reservas y jóvenes con actitudes apropiadas para ejercer la dirección	X	X	X			X	
Sistematizar el chequeo del cumplimiento de las tareas asignadas a las reservas en los órganos colegiados de dirección correspondientes.		X	X				

ACCIONES	Problema No. 2						
	CAUSAS						
	1	2	3	4	5	6	7
	En ocasiones no se tiene en cuenta a la reserva, a la hora de realizar un movimiento de cuadro.	Desmotivación a asumir responsabilidad ante el colectivo de trabajo.	Insuficiente comunicación entre el cuadro y la reserva.	Poca diferencia, en cuanto a remuneración, entre jefes y subordinados.	Limitaciones materiales para el trabajo y elevado nivel de exigencia.	Escaso reconocimiento moral y material.	Exceso de reuniones
Actualizar la DNA para cuadros y reservas.	X	X					
Revisar y ajustar los planes de preparación de la reserva según las necesidades reales del cargo.	X		X				
Gestionar y ejecutar acciones de capacitación para cuadros y reservas, en temáticas de jerarquización de tareas y reuniones efectivas.	X	X	X				
Revisar y perfeccionar la implementación del sistema de dirección por objetivos.	X	X	X				X
Gestionar y ejecutar cursos de superación en temas de dirección para cuadros y reservas.	X	X					X
Perfeccionar los certificados de evaluación a partir de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos trazados.		X	X			X	X
Elaborar un programa para el seguimiento a las recomendaciones dejadas a los cuadros, en las evaluaciones.		X	X				

ACCIONES	Problema No. 3					
	CAUSAS					
	1	2	3	4	5	6
	Inadecuada planificación por parte del organismo superior de la capacitación de los cuadros.	Insuficiencias en la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).	No se establecen las prioridades en el cumplimiento de las tareas.	La operatividad del trabajo limita el tiempo para la preparación	Exceso de reuniones	Mala planificación del tiempo.
Elaborar el programa de estimulación y reconocimiento material y moral para cuadros y reservas.			X		X	X
Planificar y ejecutar actividades internas donde se tengan en cuenta la realización de los cumpleaños colectivos, festejos de las fechas conmemorativas, entre otros.			X	X	X	X
Gestionar la adquisición de algunos recursos a través de otros Grupos Empresariales para estimular a cuadros y reservas.					X	X
Proponer partida económica del plan financiamiento para la estimulación a los cuadros destacados, así como al trabajo de las reservas.				X	X	X
Ajustar e implementar la estrategia del organismo superior para la estimulación a cuadros y reservas.			X		X	X
Realizar activo con las reservas y jóvenes con actitudes apropiadas para ejercer la dirección			X	X	X	X
Sistematizar el chequeo del cumplimiento de las tareas asignadas a las reservas en los órganos colegiados de dirección correspondientes.		X	X	X	X	X
Actualizar la DNA para cuadros y reservas.	X	X	X	X	X	X
Revisar y ajustar los planes de preparación de la reserva según las necesidades reales del cargo.	X	X	X	X	X	X
Gestionar y ejecutar acciones de capacitación para cuadros y reservas, en temáticas de jerarquización de tareas y reuniones efectivas.	X	X	X	X	X	X



ACCIONES	Problema No. 3					
	CAUSAS					
	1	2	3	4	5	6
	Inadecuada planificación por parte del organismo superior de la capacitación de los cuadros.	Insuficiencias en la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).	No se establecen las prioridades en el cumplimiento de las tareas.	La operatividad del trabajo limita el tiempo para la preparación	Exceso de reuniones	Mala planificación del tiempo.
Revisar y perfeccionar la implementación del sistema de dirección por objetivos.	X	X	X	X	X	X
Gestionar y ejecutar cursos de superación en temas de dirección para cuadros y reservas.	X	X	X	X	X	X
Perfeccionar los certificados de evaluación a partir de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos trazados.			X	X	X	X
Elaborar un programa para el seguimiento a las recomendaciones dejadas a los cuadros, en las evaluaciones.			X	X	X	X

ACCIONES	Problema No. 4					
	CAUSAS					
	1	2	3	4	5	6
	Falta de conocimiento y preparación del evaluador sobre el trabajo del evaluado.	No hay un seguimiento del trabajo desempeñado por el cuadro que permita hacer más profunda y real la evaluación del mismo.	No se le dedica el tiempo que merece, al sistema de evaluación de los cuadros.	Falta de conocimiento o en la jerarquización de los problemas.	Alto impacto de la situación general externa que atenta contra el buen desempeño del cuadro.	Falta de un programa de evaluación por objetivos y resultados del trabajo.
Elaborar el programa de estimulación y reconocimiento material y moral para cuadros y reservas.		X	X		X	X
Planificar y ejecutar actividades internas donde se tengan en cuenta la realización de los cumpleaños colectivos, festejos de las fechas conmemorativas, entre otros.			X		X	X
Gestionar la adquisición de algunos recursos a través de otros Grupos Empresariales para estimular a cuadros y reservas.	X	X	X		X	X
Proponer partida económica del plan de financiamiento para la estimulación a los cuadros destacados, así como al trabajo de las reservas.			X		X	
Ajustar e implementar la estrategia del organismo superior para la estimulación a cuadros y reservas.	X		X	X		
Realizar activo con las reservas y jóvenes con actitudes apropiadas para ejercer la dirección	X	X	X	X		
Sistematizar el chequeo del cumplimiento de las tareas asignadas a las reservas en los órganos colegiados de dirección correspondientes.	X	X	X	X		
Actualizar la DNA para cuadros y reservas.				X		X
Revisar y ajustar los planes de preparación de la reserva según las necesidades reales del cargo.			X	X		
Gestionar y ejecutar acciones de capacitación para cuadros y reservas, en temáticas de jerarquización de tareas y reuniones efectivas.	X		X	X		X

ACCIONES	Problema No. 4					
	CAUSAS					
	1	2	3	4	5	6
	Falta de conocimiento y preparación del evaluador sobre el trabajo del evaluado.	No hay un seguimiento del trabajo desempeñado por el cuadro que permita hacer más profunda y real la evaluación del mismo.	No se le dedica el tiempo que merece, al sistema de evaluación de los cuadros.	Falta de conocimiento o en la jerarquización de los problemas.	Alto impacto de la situación general externa que atenta contra el buen desempeño del cuadro.	Falta de un programa de evaluación por objetivos y resultados del trabajo.
Revisar y perfeccionar la implementación del sistema de dirección por objetivos.		X		X	X	X
Gestionar y ejecutar cursos de superación en temas de dirección para cuadros y reservas.		X		X	X	X
Perfeccionar los certificados de evaluación a partir de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos trazados.		X	X	X	X	X
Elaborar un programa para el seguimiento a las recomendaciones dejadas a los cuadros, en las evaluaciones.	X	X	X	X		X