

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
GRUPO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (C.E.T.E.D.)

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TÍTULO: Comportamiento de la gestión para la selección y preparación de la reserva de Cuadros en la Casa Matriz de la entidad “CACSA”

AUTOR: Rodolfo Viera González

TUTOR: DrC. Adalberto Fernández Sotelo

La Habana, Junio de 2014

Yo, Rodolfo Viera González, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, declaro que soy el autor del Trabajo de Diploma titulado: **Comportamiento de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la Casa Matriz de la entidad “CACSA”** y autorizo a esta Institución a hacer el uso que estime pertinente del referido trabajo.

Y para que así conste formo la presente a los 17 días del mes de Mayo de 2014.

Rodolfo Viera González

*A mi Madre y mi Hermano sin cuyo apoyo mi carrera no hubiera sido más
que un sueño imposible*

A mis tíos Maribel y Manuel por su apoyo

*A mi tutor DrC. Adalberto Fernández Sotelo por la imprescindible ayuda mostrada en
la realización de este trabajo y los desvelos que por él ha tenido.*

*A la compañera Lic. María Graciela Rivero Jefa de cuadros de CACSA por su
paciencia y ayuda constante en la ejecución de esta investigación.*

Al profesor DrC. Juan Carlos por toda la ayuda brindada.

*A todo el colectivo de profesores de la facultad de contabilidad y finanzas en especial
a los del CETED.*

Al DrC. José Carlos del Toro Ríos por haberme ayudado a decidirme por esta carrera.

RESUMEN:

La presente investigación constituye un diagnóstico, como vía para caracterizar la gestión para la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros en la Casa Matriz de la Corporación de la Aviación Civil sociedad anónima (CACSA) e identificar los logros e insatisfacciones existentes en este importante subsistema relacionado con la actividad directiva. La investigación parte del análisis crítico de las diferentes alternativas que constituyen antecedentes para la ejecución de diagnósticos y las diferentes técnicas tradicionalmente empleadas, en virtud de lo cual se diseña una secuencia lógica particular de diagnóstico para aplicar en el subsistema relacionado con la gestión para la selección y preparación de la reserva en la casa matriz de CACSA, que constituye valor agregado a la presente investigación y se describe su implementación en la entidad, la aplicación y procesamiento de los instrumentos seleccionados y el análisis de sus resultados, lo que permite arribar a conclusiones sobre el estado actual de la gestión aplicada para la selección y preparación de los integrantes de la reserva de cuadros, haciendo las valoraciones pertinentes. Los resultados indican que existen irregularidades con la gestión. Existen buenos planes para la preparación pero no políticas de selección y promoción, además existen limitaciones sobre las fuentes de preparación utilizables. La reserva está incompleta y los cuadros tienen dificultades para completarla por falta de disposición entre los posibles candidatos. La dirección conoce estos problemas y desea resolverlos, pero no existe un plan concebido para ello. Algunas de las evaluaciones no son del todo objetivas.

Abstract:

The present investigation constitute a diagnosis, as a path for characterizing the management of the selection and training of the members of the administrative reserve in the HQ of Corporation of the Civil Aviation, anonym society (CCASA) and identify the achievements and unsatisfactions existing in this very important subsystem related to the managing activity. The investigation starts with the critic analysis of the different alternatives that constitute antecedents for the execution of a diagnosis and the different technics traditionally employed , in virtue of which has been designed a particular logical sequence of diagnose to apply in the subsystem related to the management of the selection and training of the reserve in the HQ of CCASA , this constitute an added value of this investigation and is described its implementation in the entity , the application and processing of the selected instruments and the analysis of its results, which allows to extract conclusions about the current state of the management applied to the selection and training of the members of the administrative reserve, after the necessary considerations. The results indicate the existence of irregularities with the management. There are good training plans but the policies about selection and promotion are non-existing, also they suffer from limitations in the source of training available. The reserve is incomplete and the directives have difficulties in completing it due to the lack of disposition of the possible candidates. The Administration knows about these problems and intends to solve then, but there are no plans conceived to that end .Some of the evaluations are somewhat unobjective .

ÍNDICE

CONTENIDO

PÁGINAS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: “NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EN LA GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADROS EN LAS ORGANIZACIONES”	8
I.1 Evolución histórica del pensamiento administrativo y el Tratamiento a las personas dentro de las organizaciones	9
I.1.1. Enfoques y escuelas de pensamiento administrativo.....	9
I.1.2. Evolución de la gestión.....	15
I.1.3. Tratamiento a las personas en las organizaciones.....	17
I.2. Gestión de la selección y Preparación de la reserva de cuadros	20
I.3. De los cuadros y sus reservas	21
I.3.1. Selección y preparación de cuadros.....	23
I.4. Necesidad del diagnóstico de la gestión para la selección y Preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones Cubanas	26
I.4.1. Diagnósticos.....	26
I.4.2. ¿Cómo se hace un diagnostico? Análisis de diferentes formas de realizar diagnósticos en las organizaciones.....	27
Conclusiones del capítulo I.....	34
Capítulo II: ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADROS EN CACSA	35
II.1. Secuencia a seguir para el diagnóstico de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA	36
II.2. Aplicación del diagnóstico y principales resultados	38
II.2.1. ETAPA I: Preparación inicial.....	38

II.2.2. ETAPA II: Caracterización de la organización	
(Casa Matriz de la Aviación Civil s.a.,CACSA).....	40
II.2.3. ETAPA III: Precisión del estado actual de la gestión	
para la selección y preparación de la reserva de cuadros.....	52
II.2.4. ETAPA IV: Elaboración del dictamen final.....	80
Conclusiones	83
Recomendaciones	87
Bibliografía	89
Anexo 1.....	92
Anexo 2.....	97
Anexo 3.....	99
Anexo 4.....	101
Anexo 5.....	103
Anexo 6.....	104
Anexo 7.....	105
Anexo 8.....	110
Anexo 9.....	115
Anexo 10.....	121

INTRODUCCIÓN:

La elevada complejidad del mundo contemporáneo se refleja también en las empresas, tanto en las relaciones entre sí como en las problemáticas internas, por lo que los directivos encargados de conducir a las personas de dichas organizaciones hacia el logro de los objetivos están llamados a enfrentar los retos derivados de dicha complejidad, aunque en muchas ocasiones no tengan una formación profesional como dirigentes

En nuestros días la selección de las personas que dirigirán una entidad no puede ser asunto del azar, la propia idea de ello es risible, puesto que poner el destino de una empresa en manos de la suerte es un error que puede resultar fatal. Son los directivos los que tomarán las decisiones para enfrentar la dura coyuntura tanto nacional como internacional, por lo que es claro que no cualquiera está a la altura del cometido.

Gestionar con acierto este importante subsistema relacionado con la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros, es un imperativo en las empresas actuales, en tanto la gestión, entendida como planeación de necesidades, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo de la reserva, así como el control de los resultados que se alcancen y la valoración de los mismo de cuadros son componentes fundamentales para lograr el adecuado desempeño de los miembros de la reserva a la hora de ocupar un puesto de responsabilidad.

En el contexto cubano el nivel de sacrificio que es necesario realizar para crear una empresa, mantenerla y hacerla prosperar hace que sea de vital importancia que la misma no fracase y un aspecto importante, si se desea incrementar las posibilidades de supervivencia de una entidad, está relacionado con hacer una responsable selección de sus directivos.

Por lo tanto es importante destacar que no basta con hacer una selección responsable sino que además es menester ser diligente en cuanto al tema de la preparación de los futuros cuadros, teniendo en cuenta que nunca se está

demasiado preparado para afrontar una tarea, tanto más si de ella deriva el bienestar y la prosperidad de una organización y en buena medida del país.

En la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (en lo adelante CACSA), estos retos son cotidianos, por cuanto en su andar por el sector de la aviación, se presentan problemáticas varias que se ven agravadas por el bloqueo, que se ha cebado con esta rama, es por esto de vital importancia contar con cuadros preparados e idóneos, por lo que no debe descuidarse el relevo pues es de vital importancia para asegurar la continuidad de la gestión eficaz de cada entidad.

Como consecuencia en la actual coyuntura que vive Cuba, con los cambios derivados del nuevo modelo económico social de la nación, se vive en CACSA una renovación de las estructuras administrativas, donde los directivos son pilar fundamental de la misma, y la reserva de cuadros no escapa a este renovador proceso, sin embargo es notorio el hecho de que no todos los miembros de la reserva de cuadros cuentan con la adecuada preparación para hacer frente a las tareas para las que fueron seleccionados, lo que constituye una preocupación para la dirección de la entidad.

Al respecto se debe señalar que si bien existe una metodología de acción para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la entidad, se precisa de una optimización con arreglo a las actuales circunstancias, teniendo en cuenta además que aunque, fruto de los mencionados cambios, CACSA se encuentra metodológicamente subordinada al MINTRANS, se requiere una sistematización de los procedimientos y estrategias relativas al sistema de cuadros, con relación a las exigencias del órgano rector.

En tal sentido es bueno precisar que de hecho existe una reserva de cuadros nominalizada, pero a la hora de realizar los movimientos pertinentes, se han detectado problemas relacionados con la idoneidad de los candidatos, pues en muchos casos la reserva está constituida por miembros que solo a regañadientes acceden a pertenecer a esta.

Por otro lado se han seleccionado personas en virtud de criterios errados fruto de la mala interpretación de las políticas de inclusión social del estado y el partido. Tal es el caso de personas que se encuentran en el roster, por ejemplo, solo atendiendo al criterio de ser “mujeres jóvenes de raza negra”, sin un énfasis en la idoneidad del aspirante fuera de estos atributos superficiales.

Producto de lo anterior, se reconoce la necesidad de perfeccionar el trabajo de gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros, aunque se carece de una visión objetiva sobre el estado de dicha gestión en la entidad, que pudiera brindar un diagnóstico científicamente argumentado.

Este constituye precisamente el tema que aborda la presente investigación a fin de precisar los puntos fuertes y débiles en materia de gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en CACSA, lo que eventualmente redundará en punto de partida para la solución de los problemas detectados, lo que es de vital importancia en la Casa Matriz, en tanto es el centro neurálgico de esta entidad en la Corporación.

Como consecuencia el problema científico de la investigación, a saber: **¿Cómo se manifiesta la gestión para la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros en CACSA teniendo en cuenta las exigencias legales sobre el tema y las necesidades de la entidad?**

En correspondencia con lo anterior el **objetivo general de la investigación es:** Valorar la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en CACSA.

Como guía del proceder investigativo se plantea el siguiente sistema de **preguntas científicas:**

- ¿Qué referentes teóricos y metodológicos justifican la necesidad de un diagnóstico al funcionamiento de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones?
- ¿Qué lógica debe seguirse para diagnosticar la gestión para la selección y preparación de la reserva cuadros en la Empresa CACSA?

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la Empresa CACSA en cada una de las variables de integración grupal estudiadas?

En correspondencia se identifican como **Objetivos específicos:**

- Analizar los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la pertinencia de diagnosticar la gestión para la selección y preparación de miembros de la reserva de cuadros en las organizaciones.
- Identificar la lógica a seguir para diagnosticar la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la Empresa CACSA
- Describir del estado actual de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de la CACSA

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema científico tratado, la investigación clasifica como una **investigación donde se realizan acciones predominantemente exploratorias y descriptivas, con integración de lo cualitativo y lo cuantitativo** aunque estarán presentes elementos exploratorios en el estudio, al no existir antecedentes de una investigación similar en la entidad.

En correspondencia con los objetivos planteados, se aplicará la investigación en la casa matriz de la entidad CACSA como única unidad de análisis por lo que constituye un **caso único**, que responde a la situación particular de dicha entidad, sin pretensiones de generalización de resultados.

En el proceso de investigación se emplearán métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Entre los métodos teóricos concebidos a emplear, se pueden señalar: Análisis y Síntesis, Inducción y Deducción y Unidad de lo Histórico y lo lógico. El empleo de los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo permitirá, desde las diferentes posiciones destacadas en la bibliografía consultada, conceptuar la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros de la Empresa CACSA.

El análisis documental será empleado para determinar la correspondencia o no entre lo normado en documentos, resoluciones y las acciones del Consejo de Dirección en la empresa de referencia.

En los métodos empíricos se proyectará la aplicación de diferentes encuestas, entrevistas, para recopilar información con respecto al grado de conocimiento sobre la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros de la Empresa CACSA.

Los métodos estadísticos que se aplicarán serán fundamentalmente descriptivos, resultando de mucha utilidad para el procesamiento y análisis de la información obtenida en los métodos empíricos, destacándose el cálculo de la mediana como estadígrafo de tendencia central, el cálculo y análisis porcentual, la utilización de escalas ordinales y la confección de gráficos.

El informe de investigación, se concibe en dos capítulos, el Capítulo I tiene por título preliminar “Necesidad e importancia del diagnóstico en la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones”. En el mismo se definirá el término diagnóstico, se abundará en la necesidad del mismo, su importancia y objetivos y se analizarán críticamente las diferentes alternativas para la ejecución de diagnósticos y diferentes técnicas que se emplean y se definirán los términos utilizados en general en el trabajo, el marco legal de la actividad en Cuba y un panorama internacional al respecto.

En el capítulo II, a partir del análisis de las alternativas para la realización de diagnósticos en las organizaciones se diseña una forma en particular para aplicar en el subsistema relacionado con la gestión para la selección y preparación de la reserva en la casa matriz de CACSA, y se describe su implementación en la entidad, se aplican y procesan los instrumentos seleccionados y se analizan sus resultados, lo que permite identificar el estado actual de la gestión aplicada para la selección y preparación de los integrantes de la reserva de cuadros, haciendo las valoraciones pertinentes.

Como aspecto de interés cabe destacar que la presente investigación tributa a la realización de una Tesis de Maestría y es justo el reconocimiento, al interés y apoyo manifestado por CACSA en la realización de la presente investigación, fundamentalmente en la persona de la Lic. María Graciela Rivero González, que ocupa el cargo de Jefa de Cuadros de la entidad.

CAPÍTULO I: “Necesidad e importancia del diagnóstico en la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones”.

I.1 Evolución histórica del pensamiento administrativo y el tratamiento a las personas dentro de las organizaciones

Para hablar de la gestión de la reserva de cuadros hay que entender la evolución histórica del tratamiento que se ha dado a las persona en las organizaciones y como consecuencia es necesario analizar la génesis de la administración moderna, sus antecedentes y evolución.

Es necesario tener en cuenta que en la antigüedad la administración estaba indisolublemente ligada a la propiedad y por tanto el propietario era el administrador, conforme pasaron los años la función del administrador se fue separando de la del propietario, las entidades ganaron en complejidad y nuevas formas de propiedad emergieron (accionistas por ejemplo). Este proceso llevó eventualmente a la necesidad de estudiar la administración y se fue dando un enfoque científico al tema originándose diversas teorías para explicar los fenómenos asociados, las cuales derivaron en las escuelas del pensamiento administrativo que hoy conocemos.

I.1.1. Enfoques y escuelas de pensamiento administrativo.

La primera escuela notable fue la **Escuela Clásica**. Esta estaba influenciada por los trabajos de Adam Smith en especial por sus ideas acerca de **la división del trabajo**. Esta corriente del pensamiento hace énfasis primordialmente **en el propósito y la estructura o forma para lograrlo**. (Hernández Ortega, 2009)

Para los pensadores que se adscriben a esta escuela clásica constituye una premisa fundamental la comprensión a cabalidad del propósito de una organización, pues según sus criterios, resulta esencial para conocer cómo trabaja y cómo sus métodos de funcionamiento pueden ser mejorados; centrando su atención en la jerarquía de la gestión, los requerimientos técnicos y los principios comunes de la organización.

Dentro de esta escuela se pueden encontrar tres vertientes principales (Hernandez, 2008)

- **Modelo de Administración Clásica**
- **Modelo de Administración Burocrática**
- **Modelo de Administración Científica**

El primero data de la revolución industrial y es consecuencia lógica de la complejidad ascendente de las empresas en la época. Fue Henri Fayol (1814 - 1925) quien funda esta tendencia y de acuerdo con él, se pueden detectar ciertos patrones en una buena gestión administrativa.

Fayol es el abanderado de una idea revolucionaria para la época: **La administración es una habilidad como cualquier otra, la cual podía enseñarse una vez que fueran entendidos los principios inherentes a esta**, lo que se contrapone abiertamente con la creencia, generalizada hasta esos momentos, de que "los administradores nacen, no se hacen" (Hernandez, 2008)

Fue Fayol quien formuló **5 funciones esenciales comunes a los directivos**, en su libro: "Administration industrielle et générale":

Planificar. Debe examinar el futuro y desarrollar un plan de acción.

Organizar. Planificar y desarrollar para el despliegue de los recursos necesarios, estableciendo las actividades requeridas para ello.

Dirigir. Seleccionar, evaluar y dar órdenes a los trabajadores.

Coordinar. Asegurar la armonización, integración y unión de las actividades.

Controlar. Controlar si los resultados se corresponden con lo previsto.

En los años 20's y los turbulentos 30's se origina la "**Escuela de las Relaciones Humanas**", que representa un paso de avance en la investigación de la administración como ciencia social, tal y como puede inferirse de su axioma: "**la humanización de La Organización del Trabajo, con el empleo de las**

relaciones de nuevo tipo que se están poniendo de manifiesto” (Hernandez, 2008).



NECESIDADES	SIGNIFICADO
PSICOLÓGICAS	Se refiere a las necesidades básicas tales como: alimentación, vivienda, educación y salud. Son en esencia necesidades que sustentan el derecho a la vida de todo ser humano.
SENTIRSE SEGURO Y SEGURIDAD.	Comprende la necesidad de libertad de amenazas, la seguridad antes eventos circundantes y amenazantes. Ej. Sentirse libre de la amenaza de despido o cesantía, al tener garantía de un trabajo de por vida.
PERTENENCIA SOCIAL, AMOR	Es la necesidad de amistad, filiación, interacción y amor. Sentirse participe del colectivo y aceptado por él, lo que contribuye a cultivar un sentimiento de pertenencia social.
ESTIMA	La necesidad de autoestima y ser estimado por otros. Sentirse reconocido por la sociedad por el aporte que realiza.
AUTOREALIZACION	Es la necesidad de llenarse a sí mismo al maximizar el uso de los conocimientos, habilidades y potencialidades. Sentirse satisfecho consigo mismo y dueño de su destino.

FIGURA No. 1: Una representación esquemática de la Teoría de la Jerarquía o Pirámide de Necesidades Humanas.

FUENTE: (tomado del libro La Dirección y la Gestión del Capital Humano del Dr. C. Raúl Hernández Ortega Ciudad de La Habana, Cuba. 2008)

Por otro lado si bien los factores psicosociales son muy influyentes no son los únicos que inciden en los resultados productivos, en tal sentido Abraham Maslow (1908 – 1970) es uno de los más recordados exponentes de dicha escuela. Se le conoce principalmente por su trabajo: Teoría de la Motivación Humana (A Theory of Human Motivation, 1943), la cual ha tenido un impacto duradero y generalizado en las teorías que tratan el comportamiento organizacional (Figura No. 1).

Los seguidores de esta escuela trascendieron su tiempo y han impactado en las organizaciones actuales, gracias a sus trabajos se conocen mejor las motivaciones individuales, los comportamientos grupales y los aspectos psicológicos de las interacciones humanas en el centro de la entidad.

No obstante y sin ánimo de minimizar sus virtudes, hay que señalar que tiene la limitante de obviar otros factores también importantes en el desarrollo de las actividades productivas como los aspectos materiales y prácticos. Por otro lado, no se ha dicho aún la última palabra sobre el comportamiento humano, y las posturas de los especialistas suelen diferir en el tratamiento recomendado ante situaciones particulares.

Alrededor de los años ´40s en medio de la segunda guerra mundial y a consecuencia de la misma aparece lo que se dio en llamar: **Escuela de la “ciencia administrativa”** (La escuela cuantitativa y la administración de operaciones), en tal sentido la guerra impulsó un desarrollo tecnológico sin parangón y vinculado al mismo se hicieron estudios, basados en la investigación de operaciones (IO), en el Reino Unido donde se formaron los primeros equipos multidisciplinarios (matemáticos, físicos y otros científicos) y más tarde en los Estados Unidos. (Iglesias , 2009)

No pudiendo hallar la solución definitiva a los problemas y deficiencias notados en esta escuela, algunos pensadores reenfocaron sus ideas y por tanto aparecen nuevas teorías que complementan y enriquecen la práctica de la administración,

tales como la **Escuela Moderna o de Sistemas** (1930 – 1960), que coexistió en el tiempo con la anterior y pretendió armonizar escuelas precedentes.

Esta escuela se enfocó en descubrir las interacciones entre la parte humana y material de la organización, que se define a través de tres subsistemas básicos (Hernandez, 2008)

- **Sistema técnico o de tareas:** incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles o roles requeridos por la tarea y otras variables tecnológicas.
- **Sistema gerencial o administrativo:** Comprende la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, las reglas y el sistema de recompensa y de castigo, así como las maneras mediante las cuales se toman las decisiones y un gran número de otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
- **Sistema social (humano o personal – cultural):** Está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y normas y con la satisfacción de las necesidades personales: también incluidas en el sistema social está la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

En esta escuela se analiza la empresa como un sistema en lugar de sus componentes.

Los autores asociados a esta escuela hicieron contribuciones a la Teoría General de Sistemas que trata de conciliar las ideas de anteriores escuelas. En ella aplican modelos matemáticos en la toma de decisiones y se adelantan conceptos como calidad total y equipos de trabajo. Como limitación se les señala el enfocarse más en el ambiente interno de la organización dejando un poco soslayada la influencia del ambiente externo.

Conforme estas limitaciones se fueron haciendo patentes, en el desarrollo de la actividad directiva, se fueron buscando alternativas de corrección y en este proceso evolutivo surgen nuevas ideas, apareciendo la llamada: **Escuela Post Moderna o de Contingencia**.

Esta escuela renueva el interés por las estructuras empresariales, está encaminada a buscar soluciones a las situaciones coyunturales que se presentan sin haber sido objeto de planificación anterior y que en muchas ocasiones constituyen urgencias y se originan por cambios abruptos en el entorno organizativo. La aplicación de este enfoque exige capacidad de adaptación, flexibilidad, alta calificación del personal para enfrentar los cambios.

El **enfoque situacional** (como también se le conoce) (Iglesias , 2009) se basa en la adaptación y requiere de una cierta “plasticidad” y capacidad de predecir el rumbo de los cambios. La idea del mercado y la sociedad en general como un ecosistema en constante cambio y desarrollo es la que prima en este enfoque, donde la entidad deja de ser inamovible para convertirse en un organismo en lucha por la supervivencia, donde los esquemas que hoy son efectivos, en un futuro son la cuerda que estrangula a la organización.

Sus principales aportes están en la negación de la universalidad de los principios de la teoría de la administración clásica y pone el acento en las variables que afectan la situación de la entidad, se considera como otro logro de este enfoque, la introducción del paradigma del liderazgo.

El principal problema estriba en la imposibilidad práctica de medir el impacto de todas las variables involucradas en cualquier proceso, así como el hecho de que las organizaciones requieren de un tiempo de adaptación a los cambios y si estos son muy rápidos, numerosos y con poco espacio de tiempo entre sí; se corre el riesgo de desestabilizar el sistema.

Otro enfoque que se ha dado es el de **Enfoque Estratégico o Diseño de Futuro**, en el que se definen conceptos novedosos como:

- “Calidad total”
- “Excelencia como sello distintivo de las actitudes empresariales”
- “Reingeniería Organizacional” o Enfoque Estratégico de Futuro”, planteado por Peter Druker

Los conceptos principales manejados en este enfoque, según el Dr. C. Raúl Hernández Ortega en su libro La Dirección y la Gestión del Capital Humano son: **escenarios, barreras, políticas, misión y visión.**

I.1.2. Evolución de la gestión

Paralelo al desarrollo de dichas escuelas se ha venido introduciendo cada vez con más fuerza el término gestión, que proviene del latín *gestio*, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar, o gestionar algo, que significa llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Definiciones.de, 2008)

Administrar, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación, mientras que la noción de gestión, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, mientras que la gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. (Definiciones.de, 2008)).

En materia de gestión empresarial, resulta interesante su asociación con las cuatro funciones principales o básicas del Ciclo Administrativo, a saber: planificación, organización, mando y control. A continuación se detallan cada una (www.gestionyadministracion.com, 2010):

La planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa. En términos más específicos se refiere la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función es la **organización**, donde se agrupan los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La **dirección o mando** como componente del ciclo directivo implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores entre sí y con los empleados, y nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidad de la empresa.

El **control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio

La gestión por su parte, es considerada por Dupuy, y Rolland, como el conjunto de actividades que se realizan para alcanzar los fines de una organización y al respecto las Normas ISO 9000:2000 en su apartado 3.2.6, que es ratificado por las Normas ISO 9001:2000, apartado 1.1, pág. 9, definen gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (NC/CTN 110 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos Oficina Nacional de Normalización (NC), 2007)

A partir de las anteriores definiciones se puede inferir una identificación entre los conceptos de administrar y gestionar y al respecto el autor del presente trabajo considera que el empleo del término gestión es el resultado del proceso de evolución de la administración y es utilizado como alternativa a ideas anteriores que empleaban el término administración.

Teniendo en cuenta que la diferencia entre ambos conceptos es más semántica que de contenido, y puesto que en el panorama empresarial cubano actual se entiende la gestión y la administración como sinónimos; este es el criterio que se adopta en la presente investigación, donde se utiliza el término gestión relacionado con el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros.

Por otra parte las referidas escuelas, enfoques y teorías de la administración o gestión como se denomina a los efectos de esta investigación, relacionadas anteriormente, han llevado implícita una forma concreta de conducirse los directivos, muy en correspondencia con el estilo de dirección asumido y una forma particular de tratamiento a las personas en el proceso de trabajo.

I.1.3. Tratamiento a las personas en las organizaciones.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto debe tenerse en cuenta que en un primer momento se habló de administración de personal, incluso se identifica con ese momento histórico una tendencia a la “cosificación del hombre”, puesto que en la escuela clásica el hombre era visto como una pieza más del engranaje productivo y por tanto, como un costo que debía ser optimizado para sacarle el máximo rendimiento.

El proceso evolutivo ha sido constante implicando la transformación de estos criterios, y marcando diferencias notables no exentos de la lucha de la clase obrera por su emancipación y la defensa de sus derechos, es así que el enfoque siguiente, unido al desarrollo de nuevas escuelas, fue el de Administración de

Recursos Humanos, que posteriormente, con el desarrollo de la dirección estratégica, devino en Gestión de los Recursos Humanos, la cual ha evolucionó a Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.

La Gestión de Recursos Humanos basada en competencias se define como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

NOTA: Una organización de calidad es aquella que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio.” (NC/CTN 110 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos Oficina Nacional de Normalización (NC), 2007)

En la gerencia contemporánea se habla, desde la segunda mitad del siglo XX, de capital y potencial humano, de talento humano y de la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, o sea: “Se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y competitivo posible”, (Harper & Linch. 1992. p. 14).

De todo lo anterior se deriva que también el tratamiento al personal administrativo ha sido parte de esta evolución, en tanto ellos también son parte integrante del capital humano que integra las organizaciones y de hecho, como decisores y protagonistas en la conducción del resto de las personas para el logro de los objetivos institucionales, reciben especial atención.

Con el desarrollo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos en las normas cubanas de la familia de las 3000 se pretende una gestión de gran calidad con un énfasis en sacar el máximo provecho al capital humano. En el empeño de optimizar la gestión están incluidos desde luego los cuadros, aunque estos frecuentemente se traten como un subsistema aparte. Lo cierto es que todo

el proceso evolutivo de la administración antes tratado está asociado al desarrollo de nuevos directivos o más exactamente a la consecución de una nueva mentalidad en ellos.

Debe tenerse en cuenta que los cuadros son los que trazan el rumbo de las organizaciones. Por eso suele ser más difícil generar en ellos los cambios de mentalidad que en el resto del personal. También es en ellos donde es más importante que se produzcan esos cambios habida cuenta de su influencia en el resto de los trabajadores.

En tal sentido cabe destacar que en Cuba, si bien el modelo social es diferente de aquel en que se conciben la mayoría de las ideas anteriormente tratadas, estas tienen total vigencia. Ya Lenin hizo hincapié en la adopción, adaptada desde luego, de algunos conceptos del Taylorismo, pese a que lo consideraba una manera científica de exprimir sudor a los trabajadores.

Con la reapertura de Cuba a los mercados, fuertemente competitivos del mundo globalizado, se han tenido que adoptar algunas posturas que rigen en el mismo, sin abandonar las concepciones propias del socialismo; sino más bien amalgamándolas con menor o mayor acierto, por lo que el estudio de las mismas reviste importancia.

Desde los clásicos del marxismo, incluyendo los escritos del doctor Guevara y hasta la actualidad, el papel del directivo es un elemento destacado. En el socialismo el rol social de las organizaciones tiene un protagonismo sin precedentes; no basta con que produzcan beneficios es menester que lo hagan de forma que beneficie a la sociedad en su conjunto y teniendo muy en cuenta el carácter humanista de esta formación económico social.

Las escuelas y enfoque antes analizadas, persiguen como meta final la optimización del funcionamiento de las organizaciones, que irremediabilmente

pasa por la optimización de la dirección y por ende de los directivos, es así que la gestión para selección y la preparación del personal que asumirá el rol directivo adquiere una importancia vital.

I.2. Gestión de la selección y Preparación de la reserva de cuadros

A partir de estas ideas se puede comprender mejor la necesidad de fortalecer la gestión de la selección y preparación de la reserva de cuadros: entendidas como conjunto de acciones encaminadas a la identificación de los miembros integrantes de la reserva, la determinación de sus necesidades de aprendizaje y todas las acciones encaminadas a potenciar su preparación como futuros cuadros o cuadros de un nivel superior.

Según (Zarragoitia Alonzo), refiriéndose a la Gestión de recursos humanos existen varios subprocesos integrados, que a criterio del autor de la presente investigación son válidos a los efectos de la Gestión para la sección y preparación de la reserva de cuadros:

- a. **Planeación**, que tiene por objetivo prever la necesidad de las reservas para los diferentes puestos administrativos, así como las competencias que la organización necesitará para sus futuros directivos. La planeación de las reservas de cuadros debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- b. La **selección** del personal que integrará la reserva de cuadros tiene como objetivo dotar a la organización de directivos con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; y debe manifestarse como un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad.
- c. La **inducción** son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos miembros de la reserva de cuadros en su nuevo rol dentro del grupo de trabajo y de la organización.

- d. La **preparación y el desarrollo de carrera** constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos y están orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del miembro de la reserva seleccionado, para elevar la efectividad de su trabajo de dirección y la eficacia de su organización.
- e. La gestión del desempeño está estrechamente vinculada a la **evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos**, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los futuros directivos con la misión y los objetivos organizacionales, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad
- f. La **remuneración** parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones.
- g. Las **promociones** se apoyan en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los reservistas a cuadros dentro de la organización.

I.3. De los cuadros y sus reservas.

Es importante destacar que en el contexto del socialismo los directivos pasan a tener un encargo social más integral, y surge la denominación de cuadro. En tal sentido, la legislación que recoge el trabajo de los cuadros y las reservas es el

decreto ley 196 en su versión actualizada del 2007 y en la definición de cuadros, refiere que:

Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno (Capítulo 1, Artículo 2).

Las características de un cuadro son: (ARTÍCULO 12. Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo)

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

Se enfatiza además que es incompatible la condición de cuadro con la realización de otros trabajos o actividades que puedan afectar directa o indirectamente los intereses y la imagen pública de la entidad donde labora. Además en la ley o los reglamentos de los órganos, organismos y entidades nacionales pueden exigirse otros requisitos o condiciones adicionales en correspondencia con las funciones, facultades y atribuciones de cada cargo o de las especificidades de la actividad de que se trate, aunque la selección de los cuadros electos se ajustará en todos los casos a lo establecido en las normas jurídicas correspondientes.

Con relación a la **reserva de cuadros**, se define como el conjunto de miembros de una entidad que han sido escogidos para en un futuro o coyuntura determinada

reemplazar a los cuadros asignados a un puesto. Se escogen entre los trabajadores que mayores aptitudes demuestren para un puesto de dirección y deben ser preparados para incrementar o pulir sus competencias en el cargo. Es posible que algunos de ellos se nominalicen como reserva de varios cargos diferentes o para uno en particular y constituyen la cantera fundamental de los cuadros de la entidad si bien no la única.

I.3.1. Selección y preparación de cuadros

La selección es el acto por el cual se escogen aquellos candidatos que cumplen con los requisitos para ocupar el cargo en cuestión. El criterio fundamental es la idoneidad y es importante, complementariamente con los conocimientos técnicos propios del cargo, encontrar en un directivo habilidades de liderazgo y ciertas capacidades de comunicación social.

En el caso particular de los miembros de la reserva estos criterios generales se cumplen igualmente, no obstante para ellos existe la ventaja de que como asumir el cargo no es inmediato, pueden ser capacitados para pulir los conocimientos y habilidades del candidato. Esta particularidad es importante, pues en la reserva el papel del potencial de desarrollo y de las capacidades latentes o en desarrollo se maximiza al disponer de tiempo para trabajarlos a fin de obtener en un futuro un directivo más preparado.

La preparación de los miembros de la reserva es un importante medio para elevar las competencias y la idoneidad de los futuros dirigentes de una entidad, la gestión de la preparación es entonces estratégica, en tanto permite que el personal designado para tomar cargos de responsabilidad ante la entidad se prepare de antemano para los mismos y los retos que acarrearán nutriéndose de la experiencia positiva acumulada anteriormente.

A propósito de la preparación de los miembros de la reserva de cuadros, el Decreto ley 196 establece en el Artículo 32: “La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.”

Como consecuencia, los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan dichas actividades en el sistema de su competencia y el Ministerio de Educación Superior dirige y controla, acorde con la política trazada por el Gobierno en coordinación con los organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Además en el Artículo 33, se plantea que la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional y los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de superación de los cuadros subordinados, y por su evaluación sistemática.

Entonces, si se hace una adecuada gestión de la reserva es posible que la misma se convierta en la cantera idónea para la dirección de la entidad (lo que también depende de la calidad del material humano con que se cuente para empezar), al respecto, James Stoner en su libro de Administración, afirma que las empresas que tienen como política ascender a sus directivos de entre su propio personal cuentan con algunas ventajas como son el mayor compromiso con la entidad, un mayor conocimiento de las particularidades de la misma y un incremento en la competitividad general de los trabajadores que aspiran a esos ascensos.

En la legislación cubana el tema de la selección se trata en los Artículos 13 y 14 de Decreto ley 196 en su versión del 2007, donde se establece que la preparación y superación de la reserva puede ser alcanzada por diferentes vías internas o externas.

Por externas se entienden los posgrados, diplomados, maestrías, cursos, talleres y en definitiva cuanto esquema de preparación requiera de la participación de personal ajeno a la entidad y/o la concurrencia de quien recibe la preparación a un centro ajeno a la entidad o fuera de su puesto de trabajo.

Por tanto las internas serian aquellas vías que requiere para su ejecución, la participación del personal más experimentado de la entidad, en especial los cuadros que estén en función del cargo para el que la persona fueron designados y tienen la ventaja de ser vías que permiten la absorción de conocimientos y experiencias específicos del área en cuestión, lo que ayuda a mejorar la familiarización con el puesto del interesado así como prepararlo para el trabajo que se espera que realice en un futuro.

La preparación en general, puede servir para detectar y eliminar insuficiencias en los candidatos antes de que estas se conviertan en un problema para ellos, cuando ocupen los cargos asignados. Inteligentemente gestionada esta vía puede resolver una gran parte de las necesidades de preparación de los miembros de la reserva y además es la menos onerosa económicamente, en tanto se abaratan los costos por concepto de no traslado del personal involucrado.

La importancia de este proceso de gestión es alta teniendo en cuenta que se asegura el futuro de la organización, como consecuencia es importante también que la entidades aseguren el control de dicho proceso a partir de sistematizar la aplicación de diagnósticos que le permitan obtener la información suficiente y necesaria para identificar los aciertos y desviaciones relacionadas como punto de

partida para sumir las acciones correctivas correspondientes y realizar promociones efectivas cuando sea necesario.

I.4. Necesidad del diagnóstico de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en las organizaciones cubanas.

I.4.1 Diagnósticos.

Con relación a este tema, es menester señalar que en la actualidad, la Casa matriz de CACSA no cuenta con estudios previos que documenten la realización de diagnósticos sobre el comportamiento de la gestión para la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros, lo que genera que solo se tengan ideas imprecisas sobre el tema, algunas de ellas desfasadas en el tiempo.

Es indispensable como base para cualquier desarrollo posterior de la selección y preparación de los miembros de la reserva de cuadros en dicha organización conocer y describir el actual panorama de dicho proceso en la entidad, como fuente de evaluación y referencia para futuras investigaciones, o sea **es necesario realizar un diagnóstico** de dicho proceso.

El término diagnóstico proviene del griego diagnostikós, y a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias, donde la determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. (www. Wikipedia.org, 2013)

Para Haroldo Herrera, el Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa,

para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. (Herrera)

El diagnóstico clínico se identifica con la determinación de la naturaleza de una enfermedad. (Microsoft Corporation, 2007) y para otros autores, el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis, consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles. (Rodríguez Cauqueva, 2007))

Múltiples y variadas pueden ser las definiciones relacionadas con el diagnóstico de organizaciones y procesos, pero para hacerlo realidad y desde una perspectiva práctica es importante conocer la respuesta a la pregunta siguiente.

I.4.2 ¿Cómo se hace un diagnostico? Análisis de diferentes formas de realizar diagnósticos en las organizaciones

La respuesta a esta pregunta es difícil y medular, no solamente por su importancia, sino porque existen múltiples ideas al respecto, en tanto existen diagnósticos de diverso tipo y diversos enfoques para hacer diagnósticos, aunque sin embargo resulta trabajoso elegir el más idóneo para este trabajo.

Como parte de la necesaria búsqueda de antecedentes de diagnósticos relacionados con el proceso de gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros se revisaron varias fuentes y materiales de la más diversa índole, a continuación se exponen los siete tomados en consideración para la elaboración del actual trabajo, teniendo en cuenta su difusión en la literatura relacionada con el tema.

1. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (García Dousat, Reyes Jardinez, & Díaz Gamboa, 2011):

Los métodos y herramientas utilizados por este autor fueron; el análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, la inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo, además utilizó métodos empíricos como entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas.

Este procedimiento constituye una guía para los especialistas encargados de esta actividad de recursos humanos en la organización e incluso en otras entidades; consta de las fases siguientes:

- FASE I: Preparación inicial.
- FASE II: Caracterización de la empresa.
- Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.
- Fase IV: Elaboración de la estrategia.
- Fase V: Control y ajuste.

Este enfoque si bien es muy completo reviste demasiada dificultad para el presente trabajo, en tanto está asociado directamente a la implementación de la NC 3000, teniendo un alcance mucho mayor que el pretendido en la presente investigación.

2. Diagnóstico de necesidades de capacitación: (Quezada Martínez)

Está estructurado en las fases siguientes, según criterio de su autor:

- **Para el caso de personal nuevo**, se debe tener claro cuáles son los requisitos del cargo, derivado de un análisis de las tareas que lo componen, y finalmente aplicando la ecuación siguiente:

$$\text{Requisitos exigidos por el cargo} - \text{Requisitos cumplidos por el nuevo personal} = \text{Necesidades de capacitación}$$

- **Para el caso de personal existente en la organización**, efectuar un análisis de desempeño, de cuyo resultado se puede inferir si las deficiencias detectadas se corregirán a través de un programa de capacitación.
- En términos más generales, se puede optar por un **análisis organizacional** enfocando el diagnóstico a fin de conocer las necesidades de capacitación requeridas para conseguir la alineación del personal con los objetivos a largo plazo de la organización. Para ello deberán estudiarse factores como: planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc. La capacitación interactuará profundamente con la cultura organizacional.

Herramientas más conocidas y utilizadas son: (Evaluaciones de selección de personal, Análisis de cargos, Evaluación del desempeño, Cuestionarios, Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes, Observación, Reportes e índices de producción, eficiencia, etc. Y Solicitudes a supervisores, jefes o gerentes).

Adicionalmente usar indicadores tales como: Baja calidad de producción, Baja productividad, Comunicación ineficiente, Falta de integración, Excesivas mermas o desperdicios, Gastos excesivos en reparación de maquinaria y equipo, Relaciones deficientes entre el personal, Excesivas quejas, Falta de interés en el trabajo, Exceso de ausentismo y Errores en la ejecución de órdenes

Este diagnóstico se centra en la medición de las necesidades de capacitación y no en la gestión en conjunto, por lo que solo da elementos para juzgar el primer paso de la gestión o sea la planificación de las necesidades de capacitación y entonces sería insuficiente con relación al proceso de interés para la presente investigación.

3. DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN (Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universalía, 2008)

Etapas:

- Determinación de los elementos del ambiente externo que influyen en el desempeño de la entidad.
- Determinación de las capacidades de la organización que influyen en su desempeño.
- De factores motivacionales de la organización que influyen en su desempeño.
- Determinación de los elementos del ambiente externo que influyen en el desempeño de la entidad.
- Determinación de las capacidades de la organización que influyen en su desempeño.
- De factores motivacionales de la organización que influyen en su desempeño.
- Determinación de los elementos del ambiente externo que influyen en el desempeño de la entidad.
- Determinación de las capacidades de la organización que influyen en su desempeño.
- De factores motivacionales de la organización que influyen en su desempeño.
- Determinar los factores que afectan directamente al desempeño de la entidad teniendo en cuenta la efectividad, eficiencia, pertinencia y viabilidad financiera de la misma.

En el artículo más que una metodología se muestran algunos elementos a tomar en cuenta a la hora de diagnosticar el desempeño de una entidad, es más abarcador de lo que se pretende en esta investigación, no obstante se tomaron algunos de los elementos del mismo relacionados con la planificación y con el desarrollo que son de interés para la presente investigación, en tanto establecen pautas para evaluar dichos aspectos.

4. Diagnóstico del estado actual del nivel de capacitación de los cuadros (González García, 2011).

Concibe la siguiente estructura de Etapas y pasos:

I. Definir indicadores claves para las tres dimensiones siguientes:

1. Nivel de preparación de los cuadros para atender sus reservas.
2. Ejecución del trabajo.
3. Control y evaluación.

II. Elaboración de los instrumentos que le permitan comprobar el estado de esos indicadores

III. Levantamiento de información sobre el terreno a partir de los anteriores

IV. Procesar la información recogida.

Este método tiene cierta relación con el tema de la presente investigación, aunque no se consideró suficiente para lo que se pretendía, versa sobre el diagnóstico realizado al sistema de cuadros y sus reservas pero no a su selección y preparación que es el tema que ocupa al presente trabajo. Por otro lado esta insertado, en una tesis que pretende proponer acciones que favorezcan el trabajo con los cuadros y como tal responde sus necesidades, lo que escapa a las pretensiones del actual trabajo.

Como aspecto interesante el autor del material identificó el siguiente sistema de dimensiones e indicadores:

Dimensión 1. Nivel de preparación.

Indicador 1.1. Dominio de los elementos esenciales que le permiten al cuadro elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje.

Indicador 1.2. Conocimiento de las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación.

Indicador 1.3. Conocimiento de los enfoques generales de capacitación y sus formas en el puesto de trabajo.

Dimensión 2. Ejecución del trabajo

Indicador 2.1. Determinación de las formas de capacitación a emplear.

Indicador 2.2. Dirección, planificación y organización del trabajo

Dimensión. 3. Control y Evaluación

Indicador. 3.1. Vías de control

Indicador 3. 2. Evaluación de los resultados

5. EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO (Herrera):

Las etapas que integran el Diagnóstico Administrativos pueden resumirse en:

- Recopilación de información
- Análisis organizacional o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción

En este caso es un diagnostico con respecto a una organización y no solo a un proceso como tal, por lo que resulta en un nivel muy general. No toca el tema de la preparación y selección de los administrativos, aunque es un enfoque completo y valido si se pretendiera abordar la administración de la entidad en su conjunto. Algunas ideas expresadas por Herrera sobre su diagnóstico, de interés para la presente investigación, relacionadas con la integralidad del análisis.

6. Diagnóstico sistémico en 10 pasos:

Referencia:http://www.unap.cl/metadot/index.pl?id=23568&isa=Item&field_name=item_attachment_file&op=download_file

Describe la estructura y concepción siguientes para el diagnóstico:

Paso 1: Objetivos, valores, tareas y cometido

Paso 2: Organización estructural y funcional.

Paso 3: Relaciones coordinación, información.

Paso 4: Reconocimiento, recompensa, sanción.

Paso 5: Sistemas técnicos y auxiliares.

Paso 6: Dirección.

Pasos 7 insumos.

Paso 8: Proceso de transformación.

Paso 9: Producto.

Paso 10: Retroalimentación

Métodos: Entrevistas, revisión de expedientes, visita de las instalaciones, levantamiento de datos, talleres, etc.

En este caso se trata de un método muy detallado y general que plantea obtener una visión global y sistémica de la entidad. No se corresponde con el estudio contenido en la presente en tanto su alcance es mucho más extenso.

7. Guía de elaboración de diagnósticos (Rodríguez Cauqueva, 2007)

Está concebido en las 6 Fase siguientes:

A) Aspectos históricos que influyen en la situación actual.

B) Situación de tenencia de la tierra.

C) Estructura económica-productiva.

D) Estructura social.

F) Conclusiones y consideraciones finales.

E) Acción de agentes externos que puedan influir en el proyecto.

Plantea el empleo de los métodos: Entrevistas con informantes clave, Historias de vida, Trabajos por grupos, Análisis dirigido, Dibujos de la realidad actual y de la visión del futuro. En este caso se trata de un diagnostico participativo muy general que tampoco se corresponde con la investigación actual.

En el **anexo 1** se puede encontrar una tabla comparativa entre los 7.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

El análisis de la evolución histórica de las distintas escuelas, enfoques y teorías de la administración permite establecer una asociación con el estilo de dirección asumido o forma concreta de conducirse los directivos y en correspondencia una forma particular de tratamiento a las personas en el proceso de trabajo.

Como consecuencia la Administración de Personal, se transformó en Administración de Recursos Humanos, que con la introducción de la Dirección estratégica adquirió dimensión de Gestión de los Recursos Humanos, devenida luego en Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y en la actualidad es común considerar a las personas como capital, potencial y talento humano y atender la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, lo cual es aplicable también al personal administrativo, quienes reciben especial atención como decisores y protagonistas en la conducción del resto de las personas para el logro de los objetivos institucionales,.

Por lo cual adquiere una dimensión notoria la necesidad de realizar diagnósticos sistemáticos para identificar los aciertos y desviaciones en la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros, aunque se pudo constatar que no existe, en la tipología de diagnósticos analizada, una forma particular aplicada a este importante proceso.

CAPÍTULO II: ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADROS EN CACSA.

II.1. Secuencia a seguir para el diagnóstico de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA.

A partir del análisis comparativo y a la integración de las experiencias y tipologías de diagnóstico anteriormente expuestos (ver Anexo No. 1), y teniendo en cuenta las características del problema científico planteado y los correspondientes objetivos de investigación, se considera pertinente una secuencia lógica general conformada por 4 etapas, cuya estructura e interconexión se expresa en la Figura No. 2, donde se destaca el carácter cíclico en la concepción del Diagnóstico aplicada, en tanto las conclusiones aportan información que constituye punto de partida y fuente de análisis y comparación para futuros diagnósticos relacionados con la gestión para la selección y preparación de los futuros cuadros de la organización.



Fig. No. 2: Etapas principales para diagnosticar la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA.

FUENTE: Elaboración propia

Desde una perspectiva más analítica, la realización del Diagnóstico de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la Casa matriz de CACSA, se concibe en el orden de etapas y pasos siguientes:

ETAPA I: PREPARACIÓN INICIAL

- 1: Estudio y análisis de documentos normativos y metodológicos relacionados con la selección y preparación de la reserva de cuadros.
 - a. Nacionales
 - b. Ramales
 - c. De la organización (CACSA)
- 2: Familiarización con la organización.

ETAPA II: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (Casa Matriz de la Aviación Civil s.a., CACSA)

1. Caracterización de la organización.
 - a. Status de la organización.
 - b. Estructura organizativa (Encargo Social, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos) y organigrama.
 - c. Características del proceso de trabajo.
 - Principales resultados obtenidos.
 - Principales dificultades.
2. Caracterización del sujeto de dirección.
 - a. Cantidad de dirigentes y responsabilidad que ocupan, (nivel y experiencia).
 - b. Tecnología de gestión empleada.
 - c. Resultados en la actividad de dirección.
3. Caracterización del objeto de dirección.
 - a. Calificación profesional, cantidad total de trabajadores.
 - b. Características generales (disciplina, fluctuación, etc.).
4. Elaboración del Proyecto de intervención.

- a. Alcance del diagnóstico (subprocesos que abarca, universo y muestra, tiempo de duración)
- b. Elaboración y validación de instrumentos.

ETAPA III: PRECISIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADROS

1. Aplicación de instrumentos relacionados con los Subprocesos de planificación, organización, dirección y control, en lo que atañe a la Selección y preparación de las reservas
2. Ordenamiento de la información, según la fuente de procedencia y cada subproceso.
3. Procesamiento y análisis integrado de los resultados de los instrumentos aplicados para cada subproceso.

ETAPA IV: CONCLUSIONES Y ELABORACIÓN DEL DICTAMEN FINAL

A continuación se describe la dinámica seguida en cada Etapa, así como los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos.

II.2. Aplicación del diagnóstico y principales resultados

II.2.1. ETAPA I: PREPARACIÓN INICIAL

- 1: Estudio y análisis de documentos normativos y metodológicos relacionados con la selección y preparación de las reserva de cuadros.
 - a. Nacionales
 - b. Ramales
 - c. De la organización (CACSA)
- 2: Familiarización con la organización.

La etapa I del diagnóstico tuvo como objetivo la familiarización con la entidad y en especial con la actividad de cuadros. El punto de partida lo constituyó la revisión de los documentos normativos que rigen la selección y preparación de los cuadros tanto en el nivel nacional, como los emitidos por el Ministerio del Transporte y la propia entidad. La relación de documentos analizados puede consultarse en el anexo 10.

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

El análisis en cuestión permitió identificar como aspecto de interés las modificaciones que los **Acuerdos del Consejo de Estado del 22 de julio del 2010** plantean respecto a algunas de las disposiciones del Decreto Ley 196 de modo temporal, hasta la salida de un nuevo decreto que oficialice las mismas. Justo es decir, sin embargo, que como tales acuerdos provienen de la máxima autoridad del país constituyen un caso aparte y debe ser considerado que en esta situación el acuerdo tiene preeminencia sobre el Decreto Ley (temporalmente al menos) como ocurre en similares eventos.

Con la finalidad de analizar el comportamiento de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros se realizó el análisis de los siguientes documentos:

- a) Guías Estadísticas de la entidad
- b) Expedientes de cuadros
- c) Metodología de evaluación de la reserva.
- d) Plan anual de capacitación
- e) Plan de capacitación.

- f) Necesidades de capacitación de la entidad
- g) Actas de movimientos realizados
- h) Actas del análisis del tema reserva en las comisiones de cuadros.

El análisis en cuestión de los documentos normativos y metodológicos, unido a las visitas e intercambio con algunos de los protagonistas de los procesos principales de trabajo y la observación directa de las actividades cotidianas , constituyeron fuente nutricia para conocer algunos de los aspectos esenciales de la Casa Matriz de CACSA y en especial el departamento del cuadros .

Una vez efectuado el referido análisis, se procedió a caracterizar CACSA internamente, como segunda etapa del diagnóstico concebido, lo que permitió completar la información sobre la entidad, como condición previa para evaluar posteriormente el proceso analizado en la presente investigación.

II.2.2. ETAPA II: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (Casa Matriz de la Aviación Civil s.a., CACSA)

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

- b. Características generales (disciplina, fluctuación, etc.).
- 4. Elaboración del Proyecto de intervención.
 - a. Alcance del diagnóstico (subprocesos que abarca, universo y muestra, tiempo de duración)
 - b. Elaboración y validación de instrumentos.

El trabajo efectuado permitió precisar al autor de la presente investigación que la creación de la Corporación de la Aviación Cubana como *sociedad mercantil*, se basó, en lo fundamental, en las relaciones que posee la Aviación con el Comercio Internacional por lo que se rige por sus Estatutos y el resto de la legislación vigente que le sean de aplicación y se constituyó como una sociedad anónima, en virtud de la Escritura Publica Notarial no. 1628, de 16 de agosto de 1996

Con independencia de los órganos formales que tiene la CACSA (Junta General de Accionistas y la Junta de Directores) en su carácter de sociedad mercantil posee los siguientes Órganos Colegiados: Consejo de Dirección, Comisión de cuadros, Consejo de Calidad, Comisión de Divisa, Consejo de Comercial y Comité de Negocios y Contratación, en los cuales se evalúa las principales decisiones a tomar en la gestión empresarial.

Para su organización y funcionamiento posee un Manual de Organización, en el que se definen las funciones y facultades de las direcciones y departamentos independientes, incluyendo las funciones específicas identificadas según los artículos 64 y 65 del Decreto 281/07, con las modificaciones reflejadas de los Decretos 302 y 303/12, para un Órgano Superior de Dirección (OSDE); además se detallan otras funciones adicionales que se realizan por las áreas, en su carácter de sociedad anónima y que han sido asignadas por la Presidencia.

Resulta significativo destacar de CACSA, que desde el punto de vista legal fue concebida como holding de 11 filiales subsidiarias que se dedican al desarrollo de actividades vinculadas a la aviación. Igualmente, existen 3 Empresas Mixtas

creadas tales efectos (la función principal que desarrolla cada una de las citadas filiales y las Empresas Mixtas se puede consultar en el anexo 7).

Por otra parte en cumplimiento del Lineamiento 6 de la Política Económica y Social aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, referido a la separación de las funciones estatales y empresariales, fueron identificadas las funciones estatales que se realizaban por CACSA para que estas fuesen asumidas por la Autoridad Aeronáutica, logrando la mayor racionalidad en la administración, y garantizando la continuidad del funcionamiento de la aeronáutica civil.

Con el surgimiento de CACSA el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) como Organismo de la Administración Central del Estado y se crea la Unidad presupuestada con tratamiento especial UP IACC cumpliendo funciones estatales con la misión de ejercer en el marco de su competencia, la autoridad aeronáutica ante la comunidad aeronáutica internacional, así como, regular, certificar y fiscalizar la actividad aeronáutica en el Sistema Empresarial de la Aviación, quedando la **CACSA** como un OSDE, cumpliendo sus funciones empresariales y como Sociedad Mercantil por las relaciones que posee la aviación con el comercio internacional.

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

- Ejercer como accionista mayoritario la supervisión y control de las operaciones financieras, comerciales y legales de sus subsidiarias destinadas a la consecución del desarrollo de la explotación de la Aviación Civil de Cuba.
- Asociarse con entidades nacionales y extranjeras, participar como accionistas en otras sociedades anónimas, suscribir contratos y realizar cualquier acto lícito de dominio y administración o de cualquier índole dentro de la esfera de su competencia, tanto en el territorio nacional, como en el extranjero.

- Ser la encargada de prestar los servicios especializados de Medicina Aeronáutica a los titulares de licencia dentro del Sistema de la Aviación Civil de Cuba.
- Funge como entidad empleadora de fuerza de trabajo a las asociaciones económicas internacionales que se creen con entidades del Sistema de la Aviación Civil de Cuba en pesos convertibles, debiendo reclutar, seleccionar y suministrar al personal correspondiente.
- Brindar servicios de capacitación a sus filiales en pesos cubanos y a terceros extranjeros vinculados con la actividad aeronáutica en pesos convertibles.
- Recibir, tramitar, autorizar o denegar, según corresponda, los servicios de sobrevuelo y/o aterrizaje a las líneas aéreas en pesos convertibles. A las líneas aéreas extranjeras el cobro se efectúa en divisas.

En correspondencia tiene definida como **misión de la entidad** "Dotar al país de una infraestructura aeroportuaria y aeronáutica que permita mantener el crecimiento sostenido del turismo en Cuba y contribuir al desarrollo económico, político y social, brindando un servicio con la seguridad y calidad exigidas a nivel internacional".

Así mismo en su **visión** se plantea que:

"La CACSA será siempre una institución de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la seguridad y calidad exigidas a nivel internacional de los servicios que garantiza a sus clientes.

1. Se moderniza progresivamente la Flota Aérea de pasajeros.
2. Se incrementa la participación en los mercados.
3. Se alcanzan niveles de Excelencia en la Calidad de los Servicios, el trato a los clientes, la Seguridad de los vuelos y se mantiene un tiempo

de estadía en las Terminales aéreas acorde a los requerimientos Internacionales.

4. Se desarrolla bajo diferentes modalidades, una política flexible para la participación y presencia de las líneas aéreas extranjeras optimizando el arribo de turistas al país.
5. Los servicios Aeroportuarios, incluyendo la modernización, ampliación y construcción de capacidades, estarán a tono con el incremento proyectado de pasajeros.
6. Se fortalece el trabajo político ideológico en todo el Sistema de la Aviación Civil y se consolidan los valores patrióticos, revolucionarios, profesionales, éticos y morales de todos los trabajadores.”

Como parte de la proyección estratégica, la entidad ha identificado como sus **objetivos estratégicos**:

- “Fomentar el perfeccionamiento de la seguridad operacional y el fortalecimiento de la actividad de facilitación y la seguridad de la aviación civil, en concordancia con los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, y con nuevos escenarios mundiales.
- Alcanzar un desarrollo sostenible del transporte aéreo, cumpliendo acciones que garanticen el cumplimiento del proceso inversionista, el crecimiento de la transportación de carga aérea, la modernización de la flota con vistas a poder asumir el ritmo de crecimiento de turistas a nuestro país cumpliendo las normas de seguridad y calidad de los servicios a las operaciones aéreas.
- Consolidar estrategias integrales en la exportación de servicios sustentados en los estudios de mercado y en la diversificación de los destinos.
- Consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial que permita alcanzar niveles superiores de eficiencia en la actividad empresarial.”

Además se pudo constatar que para el desarrollo de su trabajo, CACSA presenta una estructura organizativa, cuyo organigrama se refleja en la figura No 3:



FIGURA No. 3: Organigrama de CACSA

FUENTE: Manual de organización de CACSA

En consonancia con lo anterior la organización desarrolla disimiles procesos de trabajo tal como se resume en el manual de calidad de la entidad: **Coordinar, supervisar y controlar las acciones de las empresas y sus unidades empresariales de base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas, para ello realiza estudios continuos sobre el desarrollo de la Aviación Cubana. Garantizar los adiestramientos a técnicos y profesionales de la Aeronáutica Civil de Cuba, alcanzando un índice satisfactorio de seguridad operacional y la satisfacción de sus demandas de capacitación.**

Como resultado del desarrollo de las actividades propias de dichos procesos, la organización ostenta resultados sobresalientes en la calidad de sus servicios y en la seguridad de los mismos. Producto de lo cual en la actualidad han logrado la concertación de contratos con empresas ucranianas y brasileñas a fin de obtener

nuevas aeronaves para ampliar y modernizar la flota cubana. Así mismo un logro reciente es la apertura de oficinas en Sao Pablo y Martinica, por todo lo cual se puede afirmar que en la actualidad constituye una empresa puntera en el sector de la aviación en Cuba. Según criterio de la Jefa de Desarrollo de la Corporación.

Según pudo constatar en el análisis documental de la entidad, las principales dificultades que han enfrentado están asociadas en particular al bloqueo impuesto por los Estados Unidos.

Por otra parte es importante destacar que la flota está compuesta principalmente por aviones soviéticos y tras el derrumbe del campo socialista se dificultó la adquisición de piezas de repuesto específicas para esos modelos, además, la corporación ha tenido que sufrir varias reestructuraciones, la más reciente en el periodo 2011-2012, que han significado nuevos retos a la capacidad de adaptación de la entidad.

Como dato significativo, hay que tener en cuenta que en el año 2008 la Unión Europea estuvo a punto de introducir a Cubana de Aviación en la lista negra de aerolíneas que no pueden operar en su territorio. El problema se solventó con un acuerdo que requería un cambio radical en una serie de procesos relativos a la seguridad y mantenimiento; el impacto de dichos cambios aún tiene repercusión en la entidad.

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

De este total de 65, 30 son mujeres y un análisis de la distribución etaria permitió identificar 7 en el rango de 41 a 50, 22 de 51 a 60, 24 de 61 a 65 (36.92 %) y 12 CON más de 65, para un total de 65.

Lo que refleja una concentración en las edades de 51 a 65 para un total de 46 que representa 70,76%, lo que significa un envejecimiento de los cuadros, agravado por el hecho de que el 36,92% del total de cuadros (24) tienen una edad entre 61 y 65 años, o sea que están cercanos a la jubilación, lo que lo cual es argumento suficiente que justifica la necesidad de realizar un trabajo consistente en la selección y preparación de la reserva de cuadros.

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

La tecnología de gestión empleada implica una dirección participativa y democrática como ejemplo de ello tenemos la siguiente declaración extraída del manual de calidad de la entidad:

“Compromiso de la Alta Dirección:

- ❖ Comunicarle a los trabajadores periódicamente, mediante asamblea de trabajadores, matutinos, reuniones de información, murales, radio base o por cualquier otro medio a nuestro alcance la importancia de satisfacer los requisitos de nuestros clientes y otras partes interesadas así como cumplir con las legislaciones vigentes de todo tipo.
- ❖ Garantizar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para lograr la implementación, mantenimiento y desarrollo del sistema de Gestión de la Calidad en nuestra Organización así como un ambiente de trabajo adecuado a tales propósitos.
- ❖ Revisar la Política de Calidad establecida de manera que se mantenga actualizada siempre y constituya un marco apropiado para la elaboración de Objetivos retadores para nuestra Organización.
- ❖ Revisar y controlar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Sistema

- ❖ Corporativo y que los mismos estén establecidos en todas las funciones y niveles de la Organización.
- ❖ Mediante la revisión sistemática del Sistema de Gestión de la Calidad, lograr un mejoramiento continuo y un desarrollo constante en la CACSA y en todo el Sistema Corporativo.”

Como colofón de estas prácticas los resultados de la aplicación de esta filosofía de dirección han propiciado mantener altos niveles de calidad en sus operaciones. En general los trabajadores están satisfechos con el estado de las cosas y existe gran estabilidad en la plantilla.

En la entidad, además, existen pocas demociones y las sanciones son escasas y en general los cuadros ocupan sus cargos por largos periodos de tiempo, por lo que estamos en presencia de una entidad estable con pocos movimientos entre sus cuadros y condiciones de trabajo adecuadas así como salarios, estímulos y otras ventajas superiores a muchas otras entidades.

En cuanto a la fuerza de trabajo, la Casa Matriz de la entidad tiene un total de 279 trabajadores de los cuales 170 son graduados del nivel superior, 7 tienen 12 grado, 91 son técnicos medios, 8 nivel medio y 2 de otros niveles, por otro lado la fluctuación de trabajadores es suma mente reducida y los niveles de disciplina laboral son muy altos como corresponde a la Casa Matriz de una corporación.

Una vez en conocimiento de las características y particularidades de la entidad y teniendo en cuenta el problema científico y objetivos de la presente investigación y los estudios antecedentes analizados, se elaboró el proyecto de intervención, cuya secuencia de etapas y pasos para diagnosticar la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA, se puede apreciar en las páginas 36 a 39.

Como parte del proceso investigativo, se decidió enfocar el diagnóstico a los subprocesos de planificación, organización, dirección y control, en lo que atañe a la selección y a la preparación de los miembros de la reserva de cuadros en la casa matriz de CACSA.

En tal sentido, aprovechando la experiencia de diagnósticos anteriores y oído el parecer de miembros y directivos de CACSA se seleccionaron indicadores agrupados convencionalmente para cada una de las funciones del ciclo directivo a partir de los criterios que se exponen a continuación:

Para medir la **planificación** se definieron indicadores atendiendo a su papel dentro de la preparación de los planes en la entidad, o sea, que se definieron indicadores que inciden en la preparación de los planes y otros que miden la pertinencia de esos planes y algunos elementos de los mismos como la fuente de preparación utilizada en ellos.

En el caso de la **organización** se decidió medir indicadores que atendieran al cómo se organiza, con la intención de medir los indicadores que condicionan este subproceso, la actitud de las reservas, la movilidad del personal, los criterios de selección, etc., además se mide como se está realizando la organización así se constata el nivel de preparación en el momento de promocionar, y que este movimiento se realice en las condiciones previstas por la legislación (con 2 opciones preferentemente de las reservas) .

En el subproceso de **dirección** se plantearon indicadores que son clave para la misma y su aspecto práctico se centró en valorar cómo los cuadros atienden y se preocupan por sus reservas, y cómo los directivos en general y el ápice estratégico, se mantiene al tanto de lo relativo a su selección y preparación. Se buscaron indicadores que muestren el trabajo del directivo y además se evaluó la actitud de los cuadros hacia su reserva para conocer elementos que condicionan este trabajo.

En el caso del **control** se plantearon indicadores que atañen a la forma en que es llevada a cabo la fiscalización, evaluación y seguimiento de los resultados en el área de interés de este trabajo. La selección no es medida si no de forma indirecta cuando los miembros manifiestan su idoneidad o no; sin embargo en el caso de la preparación y del trabajo realizado con ellos por parte del cuadro eso sí que se mide.

El diagnóstico fue concebido para una duración de 24 días. Para la recolección de datos sobre los indicadores propuestos, se utilizó el muestreo intencional o determinístico, y su empleo se fundamenta a continuación, por cada uno de los instrumentos utilizados:

Entrevistas:

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

1. La jefa de cuadros como directivo responsable de la actividad y considerada la especialista de más alto nivel en el tema. (Ver Anexo No. 2)
2. Vicepresidenta de cacsá en su doble calidad de cuadro y uno de los máximos dirigentes de la entidad y responsable por delegación del presidente de la aplicación de la política de cuadros aprobada. (Ver Anexo No. 3)
3. La Subdirectora de recursos humanos como máxima responsable del progreso de los trabajadores en cacsá. (Ver Anexo No. 4)

4. Especialista que atiende la actividad de reserva de cuadro: imprescindible para conocer más a fondo la reserva y su situación. (Ver Anexo No.5)
5. Directora de capacitación en el departamento de Capital humano para profundizar sobre la preparación. (Ver anexo No. 6)

Encuestas:

Diseñadas con la intención de recoger la opinión de los miembros de la reserva y cuadros de la entidad. La selección intencional de la muestra se fundamenta a partir de que de un total de 65 cuadros se descartaron 15 por no llevar reserva (los 11 pilotos de Aeroalba y los 4 trabajadores del departamento de cuadros son cuadros debido a la importancia y características de la actividad que realizan, pero no tienen reservas) de los restantes 50 solo fue posible obtener la colaboración de 13 de ellos pues los restantes estaban en funciones de trabajo fuera del país (12), o en actividades de supervisión o asesoría en provincias (10), de vacaciones (9) y 5 se rehusaron a participar en la investigación en otras palabras la muestra fue de un 26% para el caso de los cuadros. De la reservas por razones similares solo fue posible recoger 21 encuestas en una población de 68 lo que representa una muestra del 30.88% de la población.

Por lo que se confeccionaron dos modelos de encuestas uno para cuadros (Ver Anexo No. 8) y otro para reservas (Ver Anexo 9) que son complementarios. Luego de elaboradas ambas encuestas fueron aplicadas a 3 cuadros y 3 miembros de la reserva lo que sirvió como filtro para mejorar la redacción de algunos ítems y constatar la factibilidad y validez de aplicación del instrumento.

Una vez proyectada la intervención, así como definidos y validados los instrumentos, se procedió a su aplicación a los miembros de la muestra para constatar el estado real de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros, lo que constituye la etapa III de la secuencia concebida para el diagnóstico

II.2.3. ETAPA III: PRECISIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADROS

1. Aplicación de instrumentos relacionados con los Subprocesos de planificación, organización, dirección y control, en lo que atañe a la Selección y preparación de las reservas
2. Ordenamiento de la información, según la fuente de procedencia y cada subproceso.
3. Procesamiento y análisis integrado de los resultados de los instrumentos aplicados para cada subproceso.

La aplicación de los instrumentos antes mencionados dio como resultado un conjunto de informaciones relativas al estado de CACSA en los diferentes subprocesos de la gestión evaluada. El primer subproceso que se analizó fue el de **Planificación**. Con relación al mismo se concibieron siete (7) indicadores, el significado de cada uno y una valoración sobre su manifestación en CACSA se describe a continuación:

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

Este indicador tiene influencia directa en la planificación pues los cuadros son los que preparan los planes de preparación de sus reservas y se basan en las necesidades de preparación que tengan. De lo anterior es sencillo colegir que el cuadro planificará la preparación de su reserva en cuanto a las fuentes de preparación que considere más importante pudiendo influir así mismo la opinión de la reserva en lo mismo.

Este indicador se relaciona directamente con la pregunta 15 de la encuesta para los cuadros (véase anexo 8), además se corresponde a la pregunta 11 de la

encuesta dirigida a las reservas (véase anexo 9) y el resultado evidencia en el caso de los cuadros que el 84.62 % están de acuerdo con que las fuentes internas relacionadas con la actividad propia del cargo son las más significativas para la preparación de la reserva. En cambio hubo un 15.38% que se abstuvo de responder tal vez por no entender la pregunta.

Dicho criterio se reafirma en el caso de las reservas cuyas respuestas fueron de un 71.4 % en la misma opción y un 33.33% en la contraria. La diferencia de 4.76% viene dada por que uno de los encuestados marco ambas se asume que en este caso esa persona considera que ambos son de igual importancia. Esto además es coincidente con las opiniones de los entrevistados quienes aseguraron que la principal fuente de preparación es la que se recibe en el puesto de trabajo de la mano del propio cuadro.

2. Capacidad de decisión de la empresa sobre la preparación de sus miembros:

Este es un indicador que tiene un singular impacto sobre la preparación de la reserva pues el mismo determina que se ofrezca la preparación más pertinente a cada caso. Fue medido en la pregunta 16 del anexo 8 y en la 12 del anexo 9 arrojando los siguientes resultados:

El 61.5% de los cuadros y el 47.6% de las reservas encuestadas opinaron que las fuentes de capacitación externas se ofrecían en consonancia a la demanda o sea a la necesidad de la entidad y un 23.07% de los cuadros y un 38.09% de las reservas opinó por el contrario que se debía a la demanda, mientras que el 15.38% de los cuadros y el 14.31% de las reservas se abstuvo de opinar posiblemente debido a sentir que no tenían conocimientos sobre el particular.

Al respecto las entrevistas expresaron que aunque CACSA tiene una política de preparación, las normas generales de la misma son establecidas por el Ministerio de Educación Superior quien le da seguimiento. En tal sentido es de señalar que

la entidad tenía una escuela propia que brindaba cursos especiales atendiendo a sus necesidades, pero la misma ya no existe y su función fue tomada por PREGER que es la escuela de preparación del Ministerio de Transporte (MITRANS).

En la actualidad PREGER atiende a todas las entidades del MITRANS por lo que crean los cursos en atención a todo el sistema empresarial adjunto al mismo. En general se discuten las necesidades del plan de preparación en la Comisión de cuadros y se adecuan estas a lo que le ofertan las entidades encargadas de generar esos cursos.

Estos criterios son coincidentes con los expresados por otro entrevistado que respondió: “una de mis reservas tenía puesto en su plan cursar una Maestría en gestión de capital humano y a la que se pudo tener acceso fue a la de dirección y como era a tono, curso esa” o sea que se ajustan las necesidades de la entidad a los cursos que se ofertan Y en algunos casos los cursos son ofertados con carácter obligatorio por interés de alguna instancia del país.

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

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

Este indicador mide si se emplean las fuentes externas de preparación en beneficio de las reservas. Se relaciona con la existencia de este tipo de preparación en los planes de capacitación. Está contenido en las preguntas 17 y 13 de los anexos 8 y 9 respectivamente que arrojaron los siguientes resultados:

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

Por su parte el 85.7% de los miembros de la reserva manifestaron que se incluía este tipo de cursos y postgrado como fuentes externas en sus planes de preparación y 14.3% manifestó que no se incluían, siendo notorio que el 100% de los encuestados manifestó su opinión al respecto. Como complemento de esta información, en la revisión documental se constató en el Plan de preparación que a las reservas se le brindaban en total 37 cursos de cuatro (4) fuentes externas diferentes, lo cual, a juicio del autor de la presente investigación constituye un indicador positivo de que se tienen en cuenta las fuentes externas en la preparación de la reserva en la entidad.

4. Pertinencia de la preparación recibida:

Indica si los planes de preparación son confeccionados con los elementos necesarios para alcanzar un nivel en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos de cada cargo.

Este indicador se midió en las preguntas 5 y 22 de los respectivos anexos 8 y 9 y en el resultado el 28.6% de los cuadros expresa que la preparación recibida durante su estadía en la reserva no estuvo relacionada con el puesto para el que fueron promovidos, mientras que el 71.4% manifestó que si hubo relación entre la preparación recibida y el cargo para el que fue promovido. En el caso de las reservas, EL 71,4% manifestó que si era pertinente la preparación recibida para el puesto y el 28.6% marco el ítem "no del todo".

Estos resultados se vinculan con lo expresado en las entrevistas luego de que se le preguntara por los pocos movimientos provenientes de las reservas, en tal sentido se aseguró, (corroborado en las actas de la Comisión de cuadro) que a

finales del 2011 producto de la unificación con el MITRANS se realizó una reestructuración general y se movieron una serie de cuadros muchos de los cuales eran reservas.

El análisis del acta en la que consta dicho movimiento arroja que si bien varios de los cuadros movidos eran miembros de la reserva, no lo eran para un cargo afín para el que fueron promovidos, lo que explica el hecho, confirmado por otros entrevistados. Estos resultados implican de modo general una buena planificación de la preparación de las reservas.

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

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

Al respecto, sin duda la fuente interna de preparación que más puede aportar es el cuadro titular del cargo para el que se prepara la reserva de modo que sustituirlo en determinadas ocasiones como forma de preparación, con supervisión directa es indispensable, lo cual además debe estar refrendado en el plan de preparación de la reserva .

A propósito de este particular se incluyeron las preguntas 19 en el Anexo 8 y 15 en el Anexo 9 siendo esta última complementada por la pregunta 16. Las respuestas señalan que el 53.84% de los cuadros encuestados admite tener en su plan de trabajo contemplado el que la reserva le sustituya, mientras que el 15.4% negó este hecho Y el 30,8% restante se abstuvo de responder posiblemente por miedo a dar datos potencialmente negativos sobre su propia función. Así mismo en el

caso de los miembros de la reserva las respuestas fueron del 71.4% para el sí y 28.6% para el no.

En el caso de la pregunta 16 que inquiría a los miembros de la reserva sobre el cumplimiento real de la sustitución temporal del titular del cargo en sus planes respectivos de preparación como reservas de cuadros, las respuestas evidencian que el 23.8% siempre practica la sustitución temporal como forma de preparación en el puesto, el 52.4% admitió que solo a veces se cumple esta actividad y un 14.2% expreso que nunca se cumplía el 9.6% de la reserva estudiada no respondió al ítem tal vez temiendo una repercusión negativa para el cuadro que los atiende y/o para ellos.

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

6. Políticas de selección de la entidad:

Es importante a la hora de planificar la reserva que se tengan en cuenta las políticas de selección que se establecen internamente, en tanto van a incidir directamente en la cantidad de miembros y las particularidades del proceso de preparación para cada cargo.

Para la obtención de criterios valorativos sobre este indicador, se utilizaron las entrevistas a los cuadros implicados, quienes plantearon "que la empresa carece de ese traje a medida", por lo que cada cuadro tiene completa libertad para escoger según su albedrío a su reserva.

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

7. Políticas de promoción de la entidad:

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

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

Una vez concluida la relación de los resultados obtenidos para el primer subproceso se puede pasar al segundo o sea la **Organización**:

1. Criterios para la selección de las reservas:

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

En ausencia de una política definida al respecto se considera por el autor de la presente investigación, la pertinencia de al menos contar con una relación de criterios definidos para la selección y por medio de la interacción con los

trabajadores y las entrevistas con algunos de los principales dirigentes de la entidad se identificaron una serie de criterios de selección que a juicio de los participantes en la investigación son los más usados en la entidad, aunque no estaban sistematizados.

En las encuestas se preguntó sobre su importancia relativa tanto a cuadros, como a las reservas en las preguntas 10, 11, del Anexo 8 y 6, 7 del 9 Los resultados obtenidos son mostrados a través de las tablas 1 y 2 para las reservas y los cuadros respectivamente.

A partir de la Tabla 1, se puede apreciar como para las reservas (13 de las cuales son cuadros) los cinco parámetros que mayor cantidad de veces fueron seleccionados en orden descendente son los siguientes:

1. Capacidad laboral demostrada 90.5%,
2. Disposición para estar en la reserva 61.9%,
3. Conocimientos del proceso de trabajo 57.1%,
4. Nivel educacional 57.1%
5. Inteligencia 47.6%

En cuanto al grado de mayor importancia concedida los encuestados consideran la **Capacidad laboral demostrada** (52.6%) en el puesto 1 o sea que la mayoría de los encuestados marco como importante este criterio y más de la mitad que así lo hicieron lo consideraron el más importante.

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

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

- Capacidad laboral demostrada que aparece en 100% de las observaciones
- Capacidad de liderazgo que aparece (92,3%)

- Conocimientos del proceso de trabajo (84.6%)
- Disposición para estar en la reserva (76.9%)
- Inteligencia (61,5%)

TABLA No. 1: CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN, SEGÚN LOS MIEMBROS DE LA RESERVA DE CUADROS.

Criterio de selección:	% TOTAL de veces seleccionado	ORDEN DE IMPORTANCIA EN %				
		1	2	3	4	5
Carisma	33.33	14.28	57.14	0	28.57	0
Disposición para estar en reserva	61.90	38.46	23.07	23.07	0	15.38
Inteligencia	47.61	20	20	30	30	0
Capacidad laboral demostrada	90.47	52.63	15.78	10.52	5.26	15.78
Raza	14.28	0	0	0	33.33	66.66
Sexo	19.04	25	0	0	50	25
Edad	28.57	0	0	66.66	33.33	0
Amistad	19.04	25	50	0	0	25
Ordenes de un superior	9.52	50	0	0	0	50
Propuestas del órgano de cuadro	14.28	33.33	0	33.33	0	33.33
Antigüedad en el puesto	9.52	0	0	50	0	50
Habilidades sociales	23.80	0	0	60	20	20
Afinidad de personalidad con el cuadro	9.52	50	50	0	0	0
Militancia	33.33	14.28	0	14.28	28.57	42.85
Experiencia de dirección	33.33	14.28	14.28	14.28	42.85	14.28
Conocimiento del proceso de trabajo	57.14	25	25	25	8.33	16.66
Capacidad de liderazgo	42.85	22.22	33.33	22.22	22.22	0
Incondicionalidad con el cuadro	19.04	25	0	50	0	25
Nivel educacional	57.14	25	8.33	16.66	41.66	8.33

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

TABLA No. 2: CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN, SEGÚN LOS CUADROS.

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

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

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

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

Una vez más los favoritos son la Capacidad laboral demostrada y la disposición para estar en la reserva convirtiendo a estos en los parámetros más importantes. Esto lleva a la conclusión de que estos parámetros son los prioritarios a la hora de crear la reserva.

Al respecto en algunas preguntas de las guías de entrevistas las repuestas concedieron, la importancia máxima a la disposición a entrar en la reserva (salvo en un caso que no lo mencionó) y a la capacidad laboral demostrada se le asignó un segundo lugar (excepto por la excepción anterior de cuadros que le otorgo el primero).

Es importante hacer énfasis en el criterio que parecía preocupar más a los entrevistados es decir la Disposición para estar en la reserva y es que este es uno de los problemas más acuciantes en la entidad como se verá más adelante.

En la pregunta 7 de la encuesta a los reservistas y 11 de los cuadros en que se les inquiría sobre otros aspectos a considerar solo se obtuvieron 2 encuestas en las que se agregaron en una, Conciencia revolucionaria , Valores patrióticos y Compromiso con la revolución; y en la otra Conocimiento general de las especialidades. Esto viene a confirmar que la selección de criterios más empleados en la entidad fue acertada.

2. Organización de la preparación:

Este indicador es muestra de que la organización de la capacitación se lleva a cabo y de qué manera. Por ende se relaciona con la pregunta 3 y 4 del anexo 8, y con la 20 del anexo 9.

La primera de las preguntas inquiriere sobre la conformidad y satisfacción con la preparación que recibieron los cuadros para asumir su cargo. La pregunta 4 especifica si esta preparación fue recibida en la reserva. La 20 está en relación con la 3 pero desde el punto de vista de la reserva.

Así para la pregunta 3 del anexo 8 las respuestas fueron que se sentían preparados para asumir el puesto un 61.53% de los cuadros entre los cuales el 46.15% provenía de la reserva. No se sentían preparados 23.07% de los cuales el 7.69% eran reservistas y el restante 15.4% no opinó tal vez por inseguridad ante el destino de las encuestas y miedo a represalias.

La pregunta cuatro por su parte arrojó que el 85.71% de los cuadros que provenían de la reserva sentían que la preparación recibida en la reserva fue suficiente, y un 28.57% opinó en el sentido contrario. En lo concerniente a la pregunta 22 del anexo 9 tenemos 71.43% que consideran que están recibiendo una preparación pertinente, 0% plantean que no y 28.57% opinan que no del todo.

En la guía de entrevistas se preguntó al respecto de la preparación y su eficacia. Hubo alguno que no está de acuerdo con que la preparación es la mejor pues considera que la preparación recibida es un formulado que no responde a las verdaderas necesidades del momento, otro opina que la preparación es deficiente pues muchos cuadros no tienen reservas adecuadas por lo que la preparación se reciente.

Por otro lado también hubo quien si considera que sean efectivos e incluso piensa que a veces la preparación es excesiva, para esa persona esos criterios negativos sobre la preparación están vinculados a la poca disposición de los miembros de las reservas de asumir los puestos en cuadros y en eso está en consonancia con la primera mencionada.

De estas cifras se deriva que la mayoría de las personas que pasan por la reserva reciben una adecuada preparación y que la mayoría de las que la integran en la actualidad están preparadas para asumir sus responsabilidades, sin embargo las evaluaciones de la reserva reseñan que solo están listos para promover 27 de las reservas y que el resto está en preparación.

Esto justifica la opinión de los que opinaron en las entrevista en contra de la eficacia de la preparación, en tanto aparentemente el problema estriba no en la organización, ni planificación de la preparación, sino en la evaluación de este elemento, lo cual será analizado más adelante como componente del subproceso de control.

3. Tiempo promedio que pasan en la reserva antes de promocionar a cuadros: Este indicador trata sobre el tiempo en que una persona pasa en la reserva lo que afecta la organización de la reserva pues mientras más tiempo pase un miembro en ella, más tiempo se tarda en rentabilizar lo invertido en preparación y además se corre el riesgo de desmotivar al individuo.

Este indicador se mide a partir de la pregunta 6 del anexo 8. El resultado refleja que como media un miembro está en la reserva unos 5.58 años y que la mayoría pasa entre 2 y 5 años en la misma, el 67% de los promovidos, para ser más precisos.

La opinión generalizada es que existe baja rotación y si a esto se le suma que aproximadamente el 90% de los cuadros tiene más de 51 años y que según la pregunta 1 del anexo 8 los cuadros en promedio pasan 7.18 años en el cargo: se verá que la rotación es baja, pero no es inesperado en este tipo de entidades, por la estabilidad y condiciones estimulantes de trabajo existentes (calidad de vida laboral).

4. Cantidad de reservas por cuadro: Este indicador busca medir el completamiento de la reserva.

De acuerdo a la ley 196 y a las disposiciones sobre la política de cuadros del consejo de estado cada cuadro debe tener al menos 2 reservas.

La pregunta 7 del anexo 8 se relaciona con el particular, como particularidad de cacsa se consideran reservas a los pilotos de Aeroalba por la responsabilidad que

su función requiere y así también se consideran cuadros lo miembros del Departamento de Cuadros entre unos y otros suman 15 cuadros y por las características propias de sus puestos no llevan reservas. En resumen deberían existir cómo mínimo 100 reservas, existiendo actualmente solo 68.

La ya mencionada pregunta 7 arrojó que del total de entrevistados 53.84% tienen todas las reservas requeridas y un 15.38% al menos tiene 1, mientras que aproximadamente el 15% no tiene ninguna y el resto alrededor de un 15% no respondió por lo que pudiera considerarse que no la tiene. Esto implica un déficit de 32 reservistas en la entidad, lo que causa afectaciones a la hora de realizar los movimientos.

5. Actitud de la reserva hacia la misma:

Este indicador afecta a la organización en cuanto a que los miembros seleccionados muestran actitudes hacia la reserva que condicionan su desempeño como miembro de la misma.

El indicador fue medido en las preguntas 2, 3, 5,10 del anexo 9, ante la pregunta 2 en que se preguntaba por la conformidad de la pertenencia a la reserva se respondió: si 71.43%, no 19.04%, me resulta indiferente 9.53%, en cuanto a la pregunta 3 sobre la actitud asumida a la hora de ser seleccionado arrojó que el 57.14% se sintió entusiasmado con la idea, el 9.52% fastidiado y para el 33.33% no represento nada.

Por su parte la respuesta a la pregunta 5 puso de relevancia que el 52.38% estuvo de acuerdo en integrar la reserva por propia voluntad, un 28.57% aceptó por ayudar al jefe y el 14.28% lo hizo por sentirse obligado para con el cuadro o la entidad, además hay que tener en consideración el que el 9.52% lo considero una oportunidad de desarrollo en su carrera y que un 4.76% lo vieron como una oportunidad para adquirir posgrados y maestrías que enriquecieran su curriculum e incluso hubo un 4,76% que temió enfrentar represalias de negarse.

Por último la pregunta 10 sobre lo que representa ser miembro de la reserva para la persona presenta resultados mucho más parejos, en tanto representa un estímulo para el 28.57%, la oportunidad de una carrera prospera en la entidad (28.57%), más trabajo (33.33%) Y nada en especial (19.04761905%).

En las guías de entrevista se puede apreciar este indicador en las respectivas preguntas, al respecto se recibieron criterios como que en la actualidad si bien existen varios motivados para pertenecer a la reserva son muchos los que no lo están.

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

También se afirma que en general están contentos con sus posiciones y hubo quien manifestó que existen diferentes criterios y muchos dicen que estar en la reserva implica eternizarse en ella sin que se llegue nunca a promover.

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

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

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

La evaluación de este indicador es de suma importancia, en tanto es negativo y su presencia dificultaría la selección de la reserva y por tanto su organización.

Las preguntas 8, 12,13 y 14 del anexo 8 y la 9 y 8 del anexo 9 fueron concebidas para medirlo. En el caso de la pregunta 12 el 23.07% de los cuadros admitió haber recibido negativas entre los potenciales candidatos para reservas a los que le ofreció el puesto un 53.84% afirmó no haber recibido negativas y el restante prefirió no opinar posiblemente por no estar seguros de que divulgar dicha información no tendría repercusiones negativas.

En correspondencia con lo anterior los reservistas dijeron en la pregunta 8 que un 28.57% pensaron en negarse y en un 71.42% no pensaron en negarse, por su parte las razones para tales negativas fueron muy similares en ambos casos y las más populares fueron:

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

En la pregunta 14 del anexo 8 se evidenció que en la mayoría de los casos los cuadros reconocen la veracidad de tales situaciones y la pregunta 8 responde al por qué se le hace tan difícil a los cuadros completar sus reservas, ya que las

respuestas brindadas son consecuentes con las ideas planteadas en la lista anterior pues básicamente se declara la poca disposición de los candidatos idóneos, en especial para aquellos que son de las empresas bajo el control de la corporación, donde disfrutaban de mejor salario y/o mejores condiciones de trabajo, por otra parte la falta de preparación se utiliza con frecuencia para justificar la negativa a ser nombrado como cuadro, junto a la complejidad del cargo.

En las guías de entrevistas en las preguntas correspondientes se recogieron las siguientes impresiones: En la una entrevista se dijo que hubo una pobre motivación en general y se recalcó los mismos problemas antes tratados. En otra entrevista se recibió el criterio de que el problema más grave fue la disposición y se asegura que no existe escasez de preparación si bien existen cargos sumamente difíciles de cubrir teniendo en cuenta las características necesarias para el puesto.

En otras entrevistas se esgrimió el criterio que no tuvo problemas a la hora de llenar su reserva debido a que hay cargos donde se ha alcanzado mucha estabilidad y la limitación es la edad más que ninguna otra cuestión, lo cual es criterio del 60% de los entrevistados.

En otro caso se identifica el problema más importante es la actitud del cuadro ante la actividad, bien por despreocupación, por cumplir con la letra de la ley y no el espíritu, o incluso cuando se concentran en su sustituto de tiempo atrás y no se preocupan por preparar un segundo.

De la información obtenida se infiere que los problemas a la hora de seleccionar la reserva afectan en gran medida a la preparación, al respecto es importante llamar la atención sobre el hecho de que aproximadamente el 28 % de miembros de la reserva afirmaron haber pensado en negarse a ser parte de la misma, en la pregunta 8 del anexo 9, nótese que se trata de personas que al final accedieron a

formar parte de la reserva, inevitablemente esto hace pensar en un problema más generalizado que el que se admite.

7. Cantidad de opciones propuestas en los movimientos de cuadros del 2012-2013:

Los siguientes datos versan sobre los movimientos realizados en los últimos 2 años y las opciones que se barajaron. Permiten hacerse una idea del cumplimiento de la principal función de la reserva, la de ser cantera de cuadros de la entidad. Para simplificarlos se presentan en la Tabla No. 3 confeccionada a partir de la información aportada por las actas de la comisión de cuadros de la entidad.

Como se puede apreciar en los últimos 2 años han sido pocos los movimientos en general pero aún menos han sido los reservistas promocionados, en tanto con frecuencia se toman en cuenta para los cargos personas que no son reservas del mismo. Los argumentos de esto se aprecian en las entrevistas, que afirman que la razón es que no existen muchas reservas reales y que en muchos casos se encuentran cargos con reservas que solo están para cumplir con la tarea formal de tener 2 candidatos y por tanto no se preparan bien y en definitiva no están dispuestos a asumir el papel de cuadro, o sea que el problema principalmente no viene dado por la preparación sino por la disposición de integrar un puesto de cuadro por parte de la reserva o sea que la reservas no deben ser nombres para resolver el problema de cumplir una formalidad.

Otro criterio plantea la posibilidad de que el hecho responde a la especificidad de los puestos de que se trate pues es notorio que algunos requieran de personal muy especializado como por ejemplo la creación de una oficina de seguridad que requería un personal proveniente del MINFAR (este caso particular fue corroborado en las actas de movimientos de la comisión de cuadros).

Además se planteó que en muchos casos en los últimos tiempos se re categorizaron funcionarios como cuadros (esto es cierto aunque el proceso al que hace referencia se acometió a fines del 2011 y constituye un caso aislado), por lo que aparentemente en general la reserva en cacsá no está cumpliendo su cometido principal de ser una cantera de los cuadros en la entidad.

TABLA NO. 3: INFORMACIÓN RELATIVA A LOS MOVIMIENTOS DE CUADROS EN LOS AÑOS 2012 Y 2013, (en lo que va del presente no ha habido movimientos)

año 2012	Cantidad de movimientos
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ambas de la reserva	0
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas al menos 1 de la reserva	2
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ninguna de la reserva	1
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ninguna reserva existiendo reservas	0
Cuadros ascendidos con 1 opción considerada procedente de la reserva	2
Cuadros ascendidos con 1 opción considerada no procedente de la reserva	8
el seleccionado era de la reserva	
año 2013	
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ambas de la reserva	0
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas al menos 1 de la reserva	0
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ninguna de la reserva	4
Cuadros ascendidos con 2 opciones consideradas ninguna reserva existiendo reservas	0
Cuadros ascendidos con 1 opción considerada procedente de la reserva	1
Cuadros ascendidos con 1 opción considerada no procedente de la reserva	2
el seleccionado era de la reserva	

FUENTE: Elaboración propia a partir de las actas de la comisión de cuadros.

Una vez visto los indicadores anteriores se pasa a analizar el subproceso de **Dirección:**

1. Atención brindada por el cuadro a sus reservas:

La atención dispensada a la reserva por parte del cuadro es fundamental para el adecuado desarrollo de la misma además es elemento integrante de la función de administración. Es posible medirla en las preguntas 18 del anexo 8 y en la 14,18 y 25 del anexo 9.

Las respuestas de los cuadros a la pregunta 18 implican que el 7.69% se reúne mensualmente con sus reservas para verificar la marcha de la preparación, el 53.84% espera al proceso de evaluación anual (que por otro lado es obligatorio) para hacerlo y un 23.07% no tiene un momento fijo para hacerlo, mientras que el 15.4% no respondió al ítem acaso como admisión involuntaria de su negligencia al respecto.

Para los miembros de la reserva esta misma pregunta tiene el número 14 y los resultados son divergentes en grado sumo pues un 14.28% afirma reunirse con sus cuadros semanalmente, un 4.76% dice que la reunión es quincenal, el 38.09% afirman que lo hacen mensualmente, el 19.04% en contraste hablan del proceso de evaluación como único momento en el que se reúne con el cuadro y un 23,81% afirma no tener un plan específico al respecto.

La divergencia en el número no puede ser satisfactoriamente explicada por el mayor número de reservistas que de cuadros, o el hecho que los últimos dejaron algunos ítems sin marcar, aunque es posible que exista cierto grado de mala interpretación por uno u otro lado y en combinación con lo anterior se cree esta situación, pero lo cierto es que se identifica una dicotomía que en todo caso señala incongruencias y sugiere que existen dificultades en el indicador en la atención brindada por los cuadros en la conducción de la preparación de sus reservas.

En el caso de la pregunta 18 que versaba sobre si las reservas se sentían atendidas por los titulares del cargo para el que están nominado, las respuestas fueron de 57.15% para el sí y un 42.85% para el no y la pregunta 25 concerniente a la atención a la preparación de la reserva dispensada por el titular, arrojó un 76.20% para sí y un 23.80% para el no. en las respuestas se refleja que la mayor parte de la reserva se siente atendida por sus cuadros, sin embargo esto evidencia una contradicción con el indicador antes evaluado y con la propia respuesta de los cuadros en este indicador, lo que puede ser causado por la inclinación de la reserva a dar una buena imagen del trabajo de sus cuadros superiores. Aun así se evidencia que existe un porcentaje de cuadros que no está haciendo un buen trabajo en ese apartado como demuestran los números

El criterio antes expuesto es corroborado en donde se afirma que existen problemas desde la óptica de que la atención es insuficiente en muchos casos. Aunque aquellos que alcanzan el nivel de cuadro desde la reserva tienen en general un desempeño satisfactorio.

2. Actitud del cuadro frente a la reserva:

Este indicador se enfoca en la actitud que asume el cuadro a la hora de afrontar su reserva y condiciona la dirección que esta tomara en su desarrollo.

Se mide en las preguntas 4 y 17 del anexo 9, así como la 20 del anexo 8, así la pregunta 4 del anexo 9 arrojó que los que pertenecen a la reserva la integran porque:

- Se le pidió como un favor personal ya que el jefe no tenía nadie más y le estaban presionando para que completara su reserva (19.048%)
- Se le vendió la imagen de que en la reserva todo es color de rosa (4.7619%)
- Se le enumeraron las ventajas potenciales de pertenecer a la reserva y sus desventajas de manera razonable e imparcial (23.81%)
- Se le informo que pertenecía a la reserva sin más explicaciones (0%)
- Se le solicito su conformidad para que perteneciera a la reserva (57.143%)

Los resultados de la pregunta 17, se observan en la tabla: 4

Esto evidencia que las vacaciones tienen la primicia como causa en los momentos en el que el miembro de la reserva sustituye a al cuadro en sus funciones, también acapara el segundo lugar en nivel de importancia donde igualmente alcanzo el mayor porcentaje de aparición. El 3 nivel de importancia lo tienen los casos de enfermedades junto con el nivel 4 donde también tiene el mayor porcentaje de ocurrencia.

TABLA No. 4: CRITERIO DE MIEMBROS DE LA RESERVA SOBRE SITUACIONES EN LAS QUE MÁS COMÚNMENTE SUSTITUYE AL CUADRO

SITUACIONES	% de orden de ocurrencia de situaciones en las que la reserva declara que sustituye más frecuentemente al cuadro titular del cargo para el que se prepara.				
	1	2	3	4	5
Vacaciones	57.14	28.57	0	7.14	7.14
Solo por motivo de su preparación como reserva	23.07	15.38	23.07	7.69	30.76
Salidas al exterior o provincia	7.14	14.28	14.28	35.71	28.57
Reuniones	33.33	13.33	26.66	6.66	20
Enfermedad	7.69	15.38	30.76	38.46	7.69

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas a las reservas de cuadros.

Es interesante que el 5to lugar lo ocupe precisamente la sustitución por motivo de la preparación exclusivamente cuando debería ser la causa preponderante, lo que lamentablemente sugiere improvisación en este importante rubro para la preparación de los futuros directivos. Así los otros dos momentos tienen sus puntos álgidos en el segundo lugar de la primera categoría en el caso de las reuniones. La salida de viaje tiene un máximo en el punto 4.

La misma pregunta efectuada a los cuadros en el anexo 8, que es la número 20 refleja los resultados siguientes que se distribuyen con arreglo a la Tabla No 5:

Varios cuadros dejaron este ítem sin llenar pero los resultados no se diferencian mucho del anterior. En este caso el lugar 1 lo acaparan las reuniones, el lugar 2 salidas al exterior o a provincia, el tres le pertenece a las vacaciones, el 4 es de las enfermedades y el cinco una vez más la sustitución por motivo de la preparación.

Esto implica que en su mayoría la reserva tiene la imagen de que el cuadro no hace gran cosa por completar la reserva fuera de pedir la conformidad del candidato, y en su mayoría no hacen un trabajo motivacional adecuado para lograr la incorporación de las personas a las mismas, y solo existen unos pocos que le explican, adecuadamente, lo que puede esperar y a que aspirar a los futuros miembros.

TABLA No. 5: CRITERIO DE LOS CUADROS SOBRE SITUACIONES EN LAS QUE MÁS COMÚNMENTE LO SUSTITUYE SU RESERVA.

SITUACIONES	% de orden de ocurrencia de situaciones en las que EL CUADRO DECLARA que lo sustituye más frecuentemente en su cargo la reserva.				
	1	2	3	4	5
Vacaciones	22.22	11.11	22.22	0	0
Solo por motivo de su preparación como reserva	16.66	0	0	0	66.66
Salidas al exterior o provincia	25	25	12.5	0	0
Reuniones	33.33	11.11	11.11	0	0
Enfermedad	20	0	0	80	0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas a cuadros.

Por otra parte las otras dos preguntas presentan los escenarios más frecuentes en los que los reservistas sustituyen al cuadro, en este caso las 5 opciones son importantes en el desarrollo de la reserva pero se observa claramente una actitud de utilitarismo del cuadro para con sus reservas, al utilizarlos para sustituirlos temporalmente solo en casos relacionados con situaciones emergentes o de su interés personal y no como consecuencia de una planificación prevista como parte de su preparación .

3. Trabajo motivacional con las reservas:

Esto es un indicador importante en la dirección pues es esencial este tipo de trabajo para alcanzar las metas de la reserva.

La pregunta 19 del anexo 9 versa al respecto, las respuestas fueron alentadoras teniendo en cuenta que respondieron si el 80.95% y no el 19.04%, lo que parecería positivo si no se tuviera en cuenta lo tratado hasta ahora. Las entrevistas son meridianas por cuanto inquieren sobre el tema y las respuestas abundan en la necesidad de seguir trabajando al respecto.

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

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

Apoyar que los miembros de la reserva hagan uso de lo que la capacitación les brindo es un importante indicador de la dirección que se ejerce para gestionar la selección y preparación de la reserva.

La pregunta 24 del anexo 9 aplicado a los miembros de la reserva de cuadros versa sobre el particular, de acuerdo a los resultados obtenidos un 61.90% está de acuerdo con que en efecto así ocurre y un 38.09% lo niega. Este criterio se confirma en las entrevistas realizadas, lo que implica que los conocimientos adquiridos son adecuadamente aprovechados para el bienestar de la entidad y socializados al resto del colectivo.

5. Estímulos para la pertenencia a la reserva:

Este indicador es clave en el subproceso actual pues una de las funciones del directivo es precisamente estimular a sus subordinados a alcanzar las metas propuestas.

En las encuestas ya han salido algunos elementos de la estimulación moral como la atención a sus necesidades y desempeño que además ya fueron analizadas en su correspondiente indicador. Sin embargo en las entrevistas se hizo patente que para el caso de la reservas no existe una diferenciación salarial, ni reciben ninguna clase de bonificación económica por su posición.

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

6. Percepción de la alta dirección de la situación de las reservas:

Un directivo, en especial del ápice estratégico, no puede estar ajeno a la situación de ningún área de la entidad y mucho menos a nada relacionado con los cuadros.

Partiendo de la idea antes mencionada en las entrevistas se hizo énfasis en saber la opinión y grado de conocimientos de los entrevistados al respecto de la reserva. Los resultados hablan a las claras de que se conocen los problemas y se desea su solución. Es notorio como los directivos de alto nivel de la entidad tienen menos inhibiciones a la hora de tratar problemas que los demás cuadros evidentemente consideran embarazosos.

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

Habiendo visto todos los indicadores anteriores solo queda para completar con el análisis de la gestión el mirar el subproceso de **Control**, que cuenta con los siguientes indicadores:

- 1 .Calificaciones del apartado Atención a la preparación y superación de sus subordinados y reservas en las evaluaciones de los cuadros:

Este indicador aporta el cómo se comporta la evaluación en especial de la preparación de la reserva que indirectamente es evaluar también la selección y su importancia radica en que aporta información que debe emplearse para sumir acciones preventivas o correctivas para perfeccionar toda la gestión en caminata a la preparación y selección.

La pregunta 21 del anexo 8 pide las evaluaciones del apartado 1.3 inciso E, del modelo de evaluaciones parciales; al respecto es importante recalcar que el proceso de evaluación en CACSA incluye: evaluación parcial de los cuadros una vez al año y una integral cada 3 años y por supuesto en cada una los parámetros son ligeramente diferentes. El resultado fue como se refleja en las Tablas No. 6 y No. 7.

La Tabla No. 6 refleja los resultados de las evaluaciones integrales que muestran que el 49.99% de los evaluados tienen evaluaciones entre 8 y 10 o sea (Mb y E) en cambio los calificados entre 7 y 0 (bien, regular y mal) son 22.9% y en este último la más baja calificación es de 5.

Los resultados no muestran una imagen de perfección pero son en general aceptables y no se compaginan con lo expresado en las entrevistas sobre el particular, además téngase en cuenta de que tratándose de la evaluación integral tan buenos resultados solo pueden ser alcanzado por un sobresaliente desempeño en el periodo de 3 años. Por otro lado, según se pudo constatar durante la realización de la investigación, en la entidad calificaciones de 10 despiertan recelos y tienen que justificarse sobradamente, en cambio valores más conservadores como 9, 8 o 7 son bien considerados y no levantan “inquietudes”, ni

son cuestionados, nótese que en las evaluaciones parciales (tabla 7) no aparecen resultados de 10 pero entre el 8 y el 9 están comprendidos el 73.16% de todos los encuestados si bien esta vez no hay 10, pero entre el 5 y el 7 apenas representan el 17.06%.

TABLA No. 6: EVALUACIONES INTEGRALES DE LOS CUADROS EN EL PERIODO 2011- 2013 CON RELACIÓN AL GRADO EN QUE PREPARARON A SU RESERVA

Calificaciones	% de cuadros calificados
0 (Mal)	0
1 (Mal)	0
2 (Mal)	0
3 (Regular)	0
4 (Regular)	0
5 (Bien)	2.08
6 (Bien)	10.41
7 (Bien)	10.41
8 (Muy Bien)	33.33
9 (Muy Bien)	14.58
10 (Excelente)	2.08
No evaluado	27.11

Tabla 6. Fuente elaboración propia a partir de encuestas a cuadros y expedientes de cuadros

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

2. Evaluación del nivel de preparación de la reserva:

El indicador se refiere a medir si las reservas están listas o no para ser promovidos, al respecto la revisión documental de los informes del trabajo del Órgano de cuadro

arroja que a la fecha existen 27 miembros de la reserva listos para promover, del resto 17 estarán en el corto plazo, 21 en el mediano y 3 en el largo.

TABLA No. 7: EVALUACIONES PARCIALES DE LOS CUADROS EN EL PERIODO 2013 CON RELACIÓN AL GRADO EN QUE HAN CONTRIBUIDO A LA EDUCACIÓN, PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE SUS SUBORDINADOS Y RESERVAS.

Calificación:	% de cuadros calificados
0 (Mal)	0
1 (Mal)	0
2 (Mal)	0
3 (Regular)	0
4 (Regular)	0
5 (Bien)	2.43
6 (Bien)	2.43
7 (Bien)	12.19
8 (Muy Bien)	36.58
9 (Muy Bien)	36.58
10 (Excelente)	0
No evaluado	9.75

Tabla: 7 Fuente elaboración propia a partir de encuestas a cuadros y expedientes de cuadros.

La pregunta 21 del anexo 9 consigna cuanto tiempo piensan las reservas necesitar para completar su preparación y arrojo que un 19.04% considero que necesitaba de al menos un mes para completar su preparación, un 9.52% afirmo que requería de 6 meses, el 33.33 considero un año como lapso probable para concluir su preparación y el restante 33.33% dijo necesitar más tiempo aún.

Como ya se ha señalado en la pregunta 20 de ese mismo anexo 9, aproximadamente el 62% de las reservas no se consideran listos para promocionar (es la suma de los que definitivamente no se consideran listos y aquellos que no se consideraban del todo listos).

Estos números coinciden bastante pero sin embargo, en las entrevistas se afirmó que dicha evaluación no era realista. En las entrevistas se manifestó que estos resultados no son fiables incluso se los clasifico de “acto documental”, lo que implica que los resultados fueron dados para evitar reproches y no en correspondencia a la realidad, además se señaló como otro problema el hecho de que los movimientos realizados en los últimos tiempos no han incluido reservas lo que se contrapone con la idea de unas evaluaciones tan elevadas.

II.2.4. ETAPA IV: ELABORACIÓN DEL DICTAMEN FINAL

En resumen luego de realizado el diagnóstico y procesados los resultados, el panorama de la gestión para la selección y preparación se puede sintetizar como sigue:

En el subproceso de **PLANIFICACIÓN** se hace patente que los cuadros y reservas perciben las **fuentes de preparación internas** como las más importantes, no obstante las **fuentes externas** son empleadas como complemento de las anteriores de forma sistemática, aunque la entidad tiene ciertas restricciones sobre la **gestión de las fuentes de preparación externas** pues tienen que adaptar el plan de capacitación a la oferta en muchos casos.

Por otra parte los **planes de preparación** en general son eficaces para preparar a los miembros de las reservas para los cargos para los que son nominados, aunque existe cierto grado de reticencia en algunos cuadros, aún bajo su supervisión, para permitir que los miembros de las reservas los **sustituyan temporalmente**, lo que genera **incumplimientos** en los planes de preparación y no se han sistematizado **políticas de selección y promoción** acordes a las realidades y características propias de CACSA.

Por el lado de la **ORGANIZACIÓN** se priorizan el criterio de capacidad demostrada y el de disposición para integrar la reserva y se considera un éxito que

la mayoría de los cuadros provenientes de la reserva se sintieran preparados para afrontar su nueva función, lo que da fe de que la **organización de su preparación**, que es vista como **suficiente y pertinente** por parte de las reservas aunque los directivos entrevistados no lo vean de igual forma.

En la actualidad los miembros de la reserva, se preparan como promedio 5 años y medio para ser promovidos y los cuadros ocupan sus puestos por algo más de 7, por lo que la **rotación** es baja, resultado no sorprendente en este tipo de entidad, además la reserva presenta un **déficit** de 32 miembros y un 25% de los miembros no están conformes con integrarla, lo que **dificulta la selección**, siendo las **causas más comunes** la desmotivación por falta de estímulos materiales, morales y un alto grado de exigencia a los cuadros en la Casa Matriz, además de la baja proporción de miembros que son tomados en cuenta a la hora de hacer los movimientos y ser elegidos para ocupar cargos.

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

Por último el subproceso de **CONTROL** se puede apreciar a lo largo de la investigación descrita, resultando un tema embarazoso: la **reticencia** a la hora de compartir la información entre los cuadros y reservas, además se evidencia

insuficiente objetividad para evaluar la actuación de los cuadros con sus reservas y el **nivel de preparación y disponibilidad** de reservas listas para promover.

CONCLUSIONES:

1. El análisis de la evolución histórica de las escuelas, enfoques y teorías de la administración permite establecer una asociación con la forma concreta de conducirse los directivos, el tratamiento a las personas y la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo organizacional, lo cual es aplicable también a los cuadros que dirigen las organizaciones, por lo que adquiere una dimensión notoria la necesidad de realizar diagnósticos sistemáticos para identificar los aciertos y desviaciones en la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros, aunque se pudo constatar que no existe, en la tipología de diagnósticos analizada, una forma particular aplicada a este importante proceso.
2. A partir del análisis comparativo y a la integración de las experiencias y tipologías de diagnóstico analizadas, y teniendo en cuenta los objetivos de investigación, se considera pertinente para el diagnóstico de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros en CACSA, una secuencia lógica general conformada por 4 etapas: **Preparación inicial, Caracterización de la organización, Precisión del estado actual de la gestión para la selección y preparación de la reserva de cuadros y Elaboración del dictamen final**, donde se destaca el carácter cíclico en la concepción aplicada, en tanto aporta información que constituye fuente de análisis y comparación para futuros diagnósticos relacionados con el tema en la organización.
3. El diagnóstico realizado a la gestión para la selección y preparación arrojó los resultados siguientes en cada uno de los subprocesos analizados:
 - En el subproceso de PLANIFICACIÓN los cuadros y reservas perciben las fuentes de preparación internas como las más importantes, no obstante el empleo sistemático de las externas es un complemento, aunque la entidad tiene ciertas restricciones sobre la gestión de las mismas por lo que adaptan el plan de capacitación a la oferta. Los planes de preparación son eficaces, aunque no se han sistematizado políticas de selección y promoción acordes a las realidades y características de CACSA y existe cierta reticencia en algunos

cuadros, aún bajo su supervisión, para permitir que los miembros de las reservas los sustituyan temporalmente, lo que genera incumplimientos en los planes de preparación.

- En materia de ORGANIZACIÓN se priorizan el criterio de capacidad demostrada y el de disposición para integrar la reserva y la mayoría de los cuadros provenientes de la reserva se sienten suficiente y pertinentemente preparados para afrontar su nuevo cargo, aunque los directivos entrevistados no lo perciben de igual forma. La reserva presenta un déficit de 32 miembros y un 25% no está conformes con integrarla, lo que dificulta la selección, siendo las causas más comunes la desmotivación por falta de estímulos y un alto grado de exigencia para los cuadros en la Casa Matriz, además de la baja proporción de miembros que son tomados en cuenta a la hora de hacer los movimientos y ser elegidos para ocupar cargos mientras se preparan como promedio 5,5 años para ser promovidos y los cuadros ocupan sus puestos por algo más de 7.
- El subproceso de DIRECCIÓN muestra que la alta dirección comprende la importancia, y apoya la aplicación y transferencia del conocimiento adquirido mediante la preparación y está volcada a resolver los problemas de la reserva, aunque no cuentan con un plan de acción o estrategias para su solución, tampoco se realiza un trabajo motivacional para fomentar el interés de los trabajadores por pertenecer a la reserva, agravado por limitaciones en los esquemas de estimulación en especial los relacionados a la estimulación material que es casi inexistente y en muchos casos es insuficiente la atención que dispensan a su preparación, por otra parte la reserva es tratada mayoritariamente como apoyo para solventar las necesidades de los cuadros en momentos de emergencia o de conveniencia, lo que desvirtúa su preparación como futuros cuadros.

- Por último en el subproceso de CONTROL resulta un tema embarazoso: la reticencia a la hora de compartir la información entre los cuadros y reservas y se evidencia insuficiente objetividad para evaluar la actuación de los cuadros con sus reservas y el nivel de preparación y disponibilidad de reservas listas para promover.

RECOMENDACIONES:

1. Crear políticas de promoción y selección de las reservas que respondan a las realidades, características, e intereses de la entidad.
2. Promover la sustitución supervisada en el cargo, como parte de la preparación de la reserva de cuadro.
3. Promover el trabajo motivacional por parte de los cuadros para con sus reservas a fin de conseguir que se sientan reconocidos y atendidos en su tarea.
4. Trabajar en la creación de un plan de acción que enfrente las problemáticas de las reservas, incluyendo una renovación de los esquemas de estimulación y el cambio de actitud de los cuadros hacia la reserva.
5. Fomentar el espíritu crítico y autocrítico que de forma constructiva lleve a la erradicación de las dificultades, haciendo más objetivas las evaluaciones en el proceso.

Bibliografía

- García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Díaz Gamboa, R. (2011). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 148. Recuperado el 14 de marzo de 2014, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>
- Iglesias, D. M. (2009). *Apuntes para el estudio de la evolucion historica de la direccion*.
- Definiciones.de. (2008). Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://definicion.de/gestion/>
- www.gestionyadministracion.com. (11 de Agosto de 2010). Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html> de Google
- [www. Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org). (2013). Recuperado el 8 de marzo de 2014, de www.wikipedia.org
- Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universalía. (octubre de 2008). www.idrc.ca. Recuperado el 14 de marzo de 2014, de http://www.idrc.ca/es/ev-28256-201-1-DO_TOPIC.html-OCTUBRE 2008.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (1999). Decreto-Ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno . *Gaceta oficial*. Habana, Cuba.
- Domínguez Gutiérrez, S. S. (2009). *Guía para Elaborar una Tesis*. Mexico DF: Mc Graw-Hill.
- Eco, U. (s.f.). *Como se Hace Una Tesis*.
- Fayol, H. (1979). *Administración Industrial y General*. Buenos aires: El Ateneo.
- Galindo, C. G.-M. (1997). *Manual de Redacción e Investigación*. México, D.F.: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Gallardo de Parada, Y. ,. (1999). *Recolección de la Información*. Santa Fe de Bogotá, D.C.: ARFO Editores Ltda.
- Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). *Análisis de la Información*. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda.
- Hernández Ortega, D. (2009). *Temas sobre dirección y gestión 1*.
- Hernández Sampier, R. (2005). *Metodología de la Investigacion*. La Habana: Félix Varela.
- Hernandez, D. O. (2008). *La direccion y la gestion del capital humano*.
- Herrera, H. (s.f.). www.gestiopolis.com. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

Microsoft Corporation. (2007). *Microsoft® Encarta® 2008*. Recuperado el 12 de marzo de 2014

NC/CTN 110 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos Oficina Nacional de Normalización (NC). (2007). NORMA CUBANA NC 3000: 2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO. Habana, Cuba.

Quezada Martínez, H. (s.f.). *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de Diagnóstico de necesidades de capacitación:
http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico_capasitacion.htm#autor

Rodríguez Cauqueva, I. A. (2007). *Guía de elaboración de diagnósticos*.

Rodríguez, G. e. (1995). *Metodología de la investigación cualitativa*. Félix Varela.

Stoner, J. (1998). *Administración*. La Habana: Editorial del Ministerio de Educación Superior.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *La Investigación*. Santa Fe de Bogotá, D.C.: ARFO Editores Ltda.

Zarragoitia Alonzo, M. (s.f.). “La formación en gestión de recursos humanos: Factor clave de la administración pública de hoy.”.

Anexos

Anexo No. 1:

PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO ANALIZADAS:

Nombre del método:	Autor:	Fases:	Materiales y métodos:	Ventajas:	Desventajas:
Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	(García Dousat, Reyes Jardinez, & Díaz Gamboa, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • FASE I: Preparación inicial. • FASE II: Caracterización de la empresa. • Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano. • Fase IV: Elaboración de la estrategia. • Fase V: Control y ajuste. 	Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas. Inducción-deducción histórico-lógico el análisis y síntesis	Se centra en la entidad como conjunto y analiza la incidencia de factores externos en la misma.	A efectos de la actual investigación, en la que solo se pretende analizar el proceso de gestión de la preparación y capacitación de la reserva de cuadros, se hace demasiado extensa y hace demasiado hincapié en cuestiones ajenas al tema.

Diagnóstico de necesidades de capacitación:	Humberto Quesada Martínez	<p>Para el caso de personal nuevo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los requisitos del cargo. • Determinar la necesidad de capacitación a partir de la fórmula: Requisitos exigidos por el cargo – Requisitos cumplidos por el nuevo personal = Necesidades de capacitación <p>Para el caso de personal existente en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un análisis de desempeño • En términos más generales, se puede optar por un análisis organizacional enfocando el diagnóstico. 	<input type="checkbox"/> Evaluaciones de selección de personal <input type="checkbox"/> Análisis de cargos <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño <input type="checkbox"/> Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes <input type="checkbox"/> Observación <input type="checkbox"/> Reportes e índices de producción, eficiencia, etc. <input type="checkbox"/> Solicitudes a supervisores, jefes o gerentes.	Trata de la determinación de las necesidades de capacitación, lo que está en cierta forma relacionado con el tema de la investigación. Es de sencillo realizar.	Es insuficiente pues no aborda el tema de la gestión en el marco del proceso de preparación y capacitación de la reserva de cuadros. Por otro lado el objetivo de la actual investigación no es la determinación de las necesidades de capacitación sino la caracterización del proceso de gestión de la misma junto con la selección del personal en la reserva.
Diagnóstico del desempeño de una organización	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universalía	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los elementos del ambiente externo que influyen en el desempeño de la entidad. • Determinación de las capacidades de la organización que influyen en su desempeño. 	Entrevistas, métodos de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas. Inducción-deducción histórico-lógico, el análisis y síntesis	Permite una visión global de la entidad y sus relaciones en su conjunto. Clarifica una serie de indicadores clave para el análisis del desempeño.	No se centra en el tema del trabajo actual. Esta mas pensada para analizar una entidad en su totalidad.

		<ul style="list-style-type: none"> • De factores motivacionales de la organización que influyen en su desempeño. • Determinar los factores que afectan directamente al desempeño de la entidad teniendo en cuenta la efectividad, eficiencia, pertinencia y viabilidad financiera de la misma. 			
Diagnóstico del estado actual del nivel de capacitación de los cuadros	Ramón González García	<p>I. Definir indicadores claves para las tres dimensiones siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de preparación de los cuadros para atender sus reservas. 2. Ejecución del trabajo. 3. Control y evaluación. <p>II. Elaboración de los instrumentos que le permitan comprobar el estado de esos indicadores</p> <p>III. Levantamiento de información sobre el terreno a partir de los anteriores</p> <p>IV. Procesar la información.</p>	Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas. Inducción-deducción e histórico-lógico, el análisis y síntesis	Es sencillo de aplicar. Este método tiene cierta relación con el tema aunque no directamente.	Versa sobre el diagnóstico realizado al sistema de cuadros y sus reservas pero no a su selección y preparación que es el tema que ocupa al presente trabajo. Por otro lado esta insertado, en una tesis que pretende proponer acciones que favorezcan el trabajo con los cuadros y como tal responde sus necesidades, lo que

					escapa a las pretensiones del actual trabajo
El diagnostico Administrativo	Haroldo Herrera	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información -Análisis organizacional o administrativo - Obtención de conclusiones - Propuesta y plan de acción 	Entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas. Inducción- deducción e histórico- lógico ,el análisis y síntesis	Se dan una serie de ideas sobre cómo diagnosticar la administración de una entidad. En conjunción con los anteriores podría ser de utilidad para el presente trabajo. Es un enfoque completo y valido si se pretendiera abordar la administración de la entidad en su conjunto. Aun así algunas de las ideas son valiosas para la presente.	En este caso es un diagnostico con respecto a una organización y no solo a un proceso como tal Por lo mismo no es lo suficientemente específico. No toca el tema de la preparación y selección de los administrativos. Es un enfoque completo y valido si se pretendiera abordar la administración de la entidad en su conjunto. Aun así algunas de las ideas son valiosas para la presente.
Diagnóstico sistémico en 10 pasos	— —	<p>Paso 1: Objetivos, valores, tareas y cometido</p> <p>Paso 2: Organización estructural y funcional.</p>	Entrevistas, revisión de expedientes, visita de las instalaciones, levantamiento de datos, talleres, etc.	En este caso se trata de un método muy detallado y general. Permite una visión global	No se corresponde con el estudio en cuestión. Su alcance es mucho más

		<p>Paso 3: Relaciones coordinación, información.</p> <p>Paso 4: Reconocimiento, recompensa, sanción.</p> <p>Paso 5: Sistemas técnicos y auxiliares.</p> <p>Paso 6: Dirección.</p> <p>Pasos 7 insumos.</p> <p>Paso 8: Proceso de transformación.</p> <p>Paso 9: Producto.</p> <p>Paso 10: Retroalimentación.</p>		y sistémica de la entidad.	extenso de lo que se pretende.
Guía de elaboración de diagnósticos	Ing. Agr. Javier Rodríguez Cauqueva	<p>A) Aspectos históricos que influyen en la situación actual.</p> <p>B) Situación de tenencia de la tierra.</p> <p>C) Estructura económico-productiva.</p> <p>D) Estructura social.</p> <p>F) Conclusiones y consideraciones finales.</p> <p>E) Acción de agentes externos que puedan influir en el proyecto.</p>	Entrevistas con informantes clave, Historias de vida, Trabajos por grupos, Análisis dirigido, Dibujos de la realidad actual y de la visión del futuro.	En este caso se trata de un diagnóstico participativo muy general	No se corresponde con la investigación actual.

Anexo 2

Guía de entrevista No.1

Entrevistado: Lic. María Graciela Rivero González Jefa Órgano de Cuadros de CACSA.

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrento al seleccionar sus reservas?
4. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor? ¿Cuál sería y donde la puedo consultar?
5. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
6. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
7. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
8. ¿Cómo percibe usted la situación de las reservas en la entidad?
9. ¿Algún problema que haya notado con respecto a las mismas?
10. ¿Cree que los cuadros están brindándole una adecuada atención a la preparación de sus reservas?
11. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál cree es la causa?
12. ¿Cree usted que el hecho de que haya sido seleccionada existiendo reservas para el cargo se deba a problemas de preparación en la misma?
13. ¿Qué cree del trabajo motivacional hecho con la reserva?
14. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?

15. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
16. ¿Cómo directora del departamento de cuadros considera usted que la dirección de la organización anima a los miembros del personal a continuar su capacitación y desarrollo (ofrece incentivos para el aprendizaje, paga los costos de capacitación, etc.)?
17. ¿La dirección de la organización apoya la aplicación y transferencia del nuevo conocimiento en el trabajo?
18. ¿Piensa usted que el nivel de capacitación real de la reserva está en correspondencia con lo mostrado en las evaluaciones de la misma?
19. ¿Piensa usted que se está capacitando adecuadamente a la reserva de cuadros atendiendo al desempeño mostrado por aquellos miembros que llegan a la posición de cuadros?

Anexo 3

Guía de entrevista No. 2

Entrevistado: Subdirectora de la CACSA

1. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
2. ¿Cree usted que los demás cuadros se guían por similares parámetros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentó al seleccionar sus reservas?
4. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor? ¿Cuál sería y donde la puedo consultar?
5. ¿Qué política de promoción tiene la entidad? ¿Cómo la pudiera revisar?
6. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
7. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos que de la pertenencia a la reserva se derivan?
8. ¿Cómo percibe usted la situación de las reservas en la entidad?
9. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál es la causa de este déficit?
10. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
11. ¿Piensa usted que el trabajo motivacional con la reserva influye en la situación?
12. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
13. En su posición como director general: ¿Apoya usted la aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidos por medio de la capacitación y la transferencia de los mismos en el seno de la organización?

14. ¿En general encuentra satisfactorio el nivel de preparación brindado a las reservas, tenga en cuenta su desempeño una vez alcanzado el nivel de cuadro?
15. ¿Cuáles son sus ideas de porque en el 2013 solo hubiera un cuadro ascendido que proviniera de la reserva de un total de 7?
16. ¿Ha notado reticencia por parte de los subordinados a engrosar la reserva de cuadros? De ser así ¿a qué achaca usted el hecho?
17. ¿Cómo se propone resolver el asunto anterior?
18. ¿Cree usted que las calificaciones de la reserva son reales en cuanto a preparación?

Anexo 4

Guía de entrevistas No. 3

Entrevistada: Subdirectora de Capital Humano

1. ¿Cómo determino usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentó al seleccionar sus reservas?
4. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
5. ¿Cree usted que la capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización) o a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)?
1. ¿Entiende que los planes de preparación actuales son suficientes para garantizar la disponibilidad futura de cuadros que hagan frente a sus funciones con un grado óptimo de eficiencia y eficacia?
2. En materia de preparación ¿Cuál es la problemática mayor?
3. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
4. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
5. ¿Ha recibido usted quejas por parte de los miembros de la reserva con respecto a que no desean pertenecer a la misma?
6. ¿Piensa usted que la capacitación puede ser considerada un estímulo para la pertenencia a la reserva de cuadros?

7. ¿Durante el proceso de preparación de los planes de trabajo se hace hincapié en la atención que cada cuadro debe darle a sus reservas?
8. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto peso cree usted que tenga la preparación alcanzada por sus reservas en la evaluación del cuadro?
9. ¿Cómo subdirectora de personal, nota que la pertenencia a la reserva de cuadros afecta positiva o negativamente al trabajo de sus miembros?
10. ¿A qué atribuye usted el hecho de que en el año 2013 solo se haya promocionado un miembro de la reserva para cuadro?
11. ¿Piensa usted que el nivel de capacitación real de la reserva está en correspondencia con lo mostrado en las evaluaciones de la misma?
12. ¿El departamento de personal ha hecho algún intento por resolver el déficit de miembros en la reserva?

Anexo 5

Guía de entrevistas no. 4

Especialista en la actividad de cuadros

1. ¿Cómo especialista de cuadros que parámetros usted recomienda se busquen en un candidato a la reserva?
2. ¿Cuáles cree usted que tienen más peso en la decisión del cuadro al elegir a su reserva?
3. ¿Se le pide opinión al departamento de cuadros sobre las candidaturas para la reserva?
4. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentan los cuadros al seleccionar sus reservas?
5. ¿Tiene la entidad una política de selección de los miembros de la reserva en vigor? ¿Cuál sería y donde la puedo consultar?
6. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
7. ¿Cómo percibe usted la situación de las reservas en la entidad?
8. ¿Algún problema que haya notado con respecto a las mismas?
9. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál cree es la causa?
10. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
11. ¿Entiende que los planes de preparación actuales son suficientes para garantizar la disponibilidad futura de cuadros que hagan frente a sus funciones con un grado óptimo de eficiencia y eficacia?
12. En materia de preparación ¿Cuál es la problemática mayor?
13. ¿A que achaca usted el hecho de que solo 1 de los cuadros promocionados durante el 2013 (de un total de 7) proviniera de la reserva?
14. ¿Se interesa la dirección con la marcha de la reserva?

Anexo 6




Guía de entrevista No.5

Jefa de capacitación en el departamento de Capital humano




1. ¿Cómo determinó usted la cantidad de reserva que su cargo necesitaba?
2. ¿Qué parámetros tuvo usted en cuenta al seleccionar a los miembros?
3. ¿Cuál fue el problema más grave que enfrentó al seleccionar sus reservas?
4. ¿Cómo piensa usted que la pertenencia a la reserva es percibida por sus miembros?
5. ¿Entiende que los planes de preparación actuales son suficientes para garantizar la disponibilidad futura de cuadros que hagan frente a sus funciones con un grado óptimo de eficiencia y eficacia?
6. En materia de preparación ¿Cuál es la problemática mayor?
7. ¿Qué tipo de estímulo material se le otorgan a los reservistas? ¿Es a su criterio suficiente como para compensar los trabajos extras que de la pertenencia a la reserva se derivan?
8. ¿Qué tipo de estimulación moral se usa con la reserva? ¿Entiende que este tipo de estímulo es suficiente para incentivar la pertenencia a la reserva?
9. ¿Ha recibido usted quejas por parte de los miembros de la reserva con respecto a que no desean pertenecer a la misma?
10. ¿Los miembros de la reserva reciben algún tipo de tratamiento especial en cuanto a preparación? ¿En qué consiste?
11. ¿Cree usted que el hecho de que haya tan poca movilidad en la reserva obedece a problemas con su preparación?
12. Ante el hecho real de que en la casa matriz actualmente existen 65 cuadros, y que en la mayoría de los casos deberían tener cada uno al menos 2 reservas, y que a fecha de hoy solo existen 68 reservas nominadas ¿Cuál cree es la causa?
13. ¿Qué acciones se están tomando para resolver el déficit?
14. ¿Cómo Jefa de capacitación, nota que la pertenencia a la reserva de cuadros afecta positiva o negativamente al trabajo de sus miembros?
15. ¿Piensa usted que el nivel de capacitación real de la reserva está en correspondencia con lo mostrado en las evaluaciones de la misma?



Anexo 7



Empresas que conforman la CACSA

Logo	Empresa	Actividad que realiza
	Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, S.A. (ECASA)	<p>Empresa encargada de gestionar la administración de los aeropuertos cubanos y brindar servicios a aeronaves y pasajeros a la aviación comercial y general. Principales servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios aeronáuticos y de ayuda a la navegación aérea. ✓ Servicios de aprovisionamiento de combustibles y lubricantes a aeronaves nacionales e internacionales. ✓ Servicios de propiedad y asistencia al viajero. ✓ Servicios de derecho de control de aeródromo.
	CUBANA DE AVIACION, S.A.	<p>Línea aérea bandera de Cuba dedicada a la transportación nacional e internacional de pasajeros, carga y correo de forma regular y no regular. Cuenta con las más variadas posibilidades para conexiones domésticas e internacionales y conexiones interlineales.</p>
	AEROCARIBBEAN, S.A.	<p>Línea aérea dedicada a la transportación de pasajeros, carga y correo en Cuba, Las Américas y el Caribe de modo regular y charter.</p>
	Empresa Nacional de Servicios Aéreos, S.A. (ENSA)	<p>Línea aérea encargada de brindar servicios de dispersión de productos químicos y biológicos, patrullaje y extinción de incendios forestales, saltos de paracaidistas y carga. Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparación y mantenimiento

		técnico a aeronaves.
	CUBACATERING, S.A.	<p>Empresa encargada de brindar los servicios de catering aéreo y servicios gastronómicos en todas las instalaciones aeroportuarias del país. Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avituallamiento de productos para la venta y servicios a bordo ✓ Acondicionamiento de interior a las aeronaves.
	AEROVARADERO, S.A.	<p>Empresa encargada del desarrollo de la actividad de carga aérea nacional e internacional. Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operadores de terminales de carga nacional e internacional. ✓ Agente aduanal, agente de venta, agente general para la venta, Transitarios. ✓ Depósitos mercantiles y en consignación. ✓ Transportación multimodal de cargas.
	COMERCIAL TAKE OFF, S.A.	<p>Empresa encargada de la representación de líneas aéreas y firmas comerciales extranjeras. Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión de handling (servicios en tierra) ✓ Agente general y/o agente de venta ✓ Atención y transfer de tripulantes ✓ Atención integral a la aviación general y/o vuelos privados. ✓ Transportación de equipajes. ✓ Monitoreo de API/ ACI

	<p align="center">Compañía Contratista de Obras de la Aviación, S.A. (CCOA)</p>	<p>Empresa encargada de brindar servicios de consultoría, asesoría técnica en la preparación y ejecución de inversiones y prestar servicios de ingeniería en todas las fases de la Dirección integrada de Proyectos de las Inversiones de la Aviación Civil. Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de Ingeniería en supervisión y control técnico de inversiones. ✓ Preparar y ejecutar el proceso inversionista de las viviendas incluidas en el plan de inversiones de la Corporación de la aviación Cubana.
	<p align="center">Empresa de Servicios a la Aviación Civil, S.A. (SERVAC)</p>	<p>Empresa encargada de brindar servicios a las empresas de la aviación cubana.</p> <p>Principales servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de arrendamiento de inmuebles ✓ Servicios de transportación terrestre ✓ Servicio de reparación automotriz ✓ Servicio de imprenta, fotografías y audiovisuales ✓ Servicio de mantenimiento y reparación constructivas.
	<p align="center">Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil, S.A. (ESPAC)</p>	<p>Empresa encargada de brindar los servicios de seguridad y protección en las instalaciones aeroportuarias y en las entidades del sistema de la aviación civil.</p> <p>Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Protección a aeronaves estacionadas ✓ Protección a equipajes ✓ Inspección y sondeo de aeronaves ✓ Cotejo de equipaje en arribo y salida

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de evidencia fotográfica ✓ Revisión de cabina de pasajeros ✓ Inspección del personal de servicio y su equipamiento. ✓ Protección de mercancías de valor en los galleys ✓ Sellaje a los contenedores de equipaje.
	AVIAIMPORT, S.A.	<p>Empresa encargada de brindar servicios de contratación, importación y comercialización de las mercancías necesarias para el sistema de la aviación.</p> <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación e importación de aeronaves, motores, agregados y sus partes y piezas. ✓ Contratación e importación de medios de transporte general y especial. ✓ Contratación, importación y comercialización de todos los suministros y herramientas que se demanden para las inversiones y remodelaciones de las instalaciones aeroportuarias. ✓ Almacenar en cualquiera de sus modalidades las mercancías importadas al sector de la aviación y su transportación.
	Empresa Mixta IBECA, S.A	<p>Centro de Mantenimiento Aeronáutico, regido por las Licencias de Operación, emitidas por las Autoridades Aeronáuticas de la República de Cuba y por las Autoridades Aeronáuticas de la Comunidad Europea, según requerimientos EASA-145.</p> <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de mantenimiento

		en Línea, incluyendo revisiones tipo "A".
	Empresa mixta ELCA, S.A.	<p>Empresa de carga que se dedica al desarrollo de La Habana como punto de tránsito de mercancías. Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manipulación básica y complementaria de carga general y perecedera. ✓ Almacenaje de las cargas generales y perecederas. ✓ Servicios logísticos a las cargas en tránsito. (transporte terrestre)
	Empresa mixta GAM Technics, S.A.	<p>Empresa encargada de brindar los servicios de mantenimiento técnico mayores a aeronaves. Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento y reparación técnica a componentes, motores y agregados.

Anexo 8

ENCUESTA PARA CUADROS DE LA CASA MATRIZ DE CACSA

Estimados cuadros:

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

Muchas gracias por su contribución.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted como cuadro? _____

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

4. Si respondió afirmativamente la pregunta dos: ¿Piensa usted que recibió la preparación suficiente mientras estaba en la reserva?

Sí___ No___

5. ¿La preparación recibida, como miembro en la reserva, estuvo relacionada con el puesto para el que fue promovido?

Sí___ No___

6. ¿Cuánto tiempo estuvo en la reserva? _____

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

Según lo establecido debería tener_____ tengo cubiertas_____

8. Si no tuviera como mínimo dos reservas ¿Qué causas piensa usted que ocasiona este hecho?

9. Si tuviera dificultad para la selección de la reserva de cuadros para el cargo que Ud. desempeña, precise ¿qué medidas está tomando para resolver el problema?:

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

Carisma____ Disposición para estar en la reserva____ inteligencia _____
capacidad laboral demostrada____ Raza____ sexo____ Edad____

Amistad_____ Ordenes de un superior_____ propuestas del órgano de cuadro_____
antigüedad en el puesto_____ habilidades sociales_____ Nivel educacional_____

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

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

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

Sí _____ No _____

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

14. ¿Cree usted que la negativa a ser reserva, responda a las razones expuestas o son meras excusas?

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

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

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

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

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

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

17. ¿En el plan de preparación individual que usted elabora a la reserva, figura el asistir a algún tipo de cursos o posgrados, maestría o similar?

Sí____ No____

18.¿Con que frecuencia evalúa usted con los miembros de sus reservas la marcha de la preparación de los mismos?:

Semanalmente____ Quincenalmente____ Mensualmente____ Anualmente
(proceso evaluación) _____ otro_____

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

Sí____ No____

20. En cuál de las siguientes situaciones su reserva lo sustituye más frecuentemente: (En la casilla en blanco asígnele un número del 1 al 5, siendo el 1 el más frecuente y el 5 el menos).

____ Vacaciones

____ Enfermedad

____ Salidas al exterior o provincia

____ Reuniones

____ Solo por motivo de su preparación como reserva

21. Cuales han sido la calificación del indicador 1.3 inciso e) en la evaluación parcial de cuadro (atención a la preparación y superación de sus subordinados y reservas) en los siguientes años:

2012____

2013____

Anexo 9

Encuesta para los miembros de la reserva de los cuadros de la casa matriz de caca

Estimados miembros de la reserva de cuadros:

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

Muchas gracias por su cooperación

1. ¿Es usted cuadro?

Sí____ No____

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

Si____ No____ Me resulta indiferente_____

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

contento_____ fastidiado_____ indiferente_____

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

Se le informo que pertenecía a la reserva sin más explicaciones _____

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

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

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

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

5. Cuando acepto usted integrar la reserva lo hizo porque :

Estaba de acuerdo por propia voluntad_____

Porque vio oportunidades de ascenso y éxito profesional _____

Por ayudar al jefe _____

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

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

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

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

Carisma____ Disposición para estar en la reserva____ inteligencia _____

Capacidad laboral demostrada____ Raza____ Sexo____ Edad____

Amistad____ Ordenes de un superior____ Propuestas del órgano de cuadro____

Antigüedad en el puesto____ Habilidades sociales____ Nivel educacional____

Militancia____ Experiencia de dirección____ Conocimientos del proceso de trabajo____ Capacidad de liderazgo____ Incondicionalidad para con el cuadro _____ Afinidad de personalidades con el cuadro_____

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

8. ¿Cuándo fue seleccionado como miembro de la reserva pensó en negarse?
Sí___ No___

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

10. Para usted pertenecer a la reserva representa :

Un estímulo _____ La oportunidad de una carrera prospera en la entidad _____
Más trabajo _____ Nada en especial _____

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

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

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

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

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

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

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

Sí____ No____

14. ¿Con que frecuencia se reúne con usted el o los cuadros del que es reserva, para ver la marcha de su preparación?:

Semanalmente____ Quincenalmente____ Mensualmente____ Anual____
otro_____

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

Sí__ No____

16. Se cumple con esos planes:

Siempre____ a veces ____ nunca_____

17. En cuál de las siguientes situaciones usted sustituye más frecuentemente al cuadro del que es reserva: (En la casilla en blanco asígnele un número del 1 al 5, siendo el 1 el más frecuente y el 5 el menos).

___ Vacaciones

___ Enfermedad

___ Salidas al exterior o provincia

___ Reuniones

___ Solo por motivo de su preparación como reserva

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___ No del todo___

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

Un mes___ 6 meses___ 1 año___ mas___

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

Sí___ No___ No completamente___

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

Sí__ No__

24. ¿Siente que la dirección de la organización apoya la aplicación y transferencia de nuevos conocimientos adquiridos en la preparación?

Sí____ No____

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

Sí_____ No_____

Anexo 10

Documentos revisados por niveles:

Nivel Nacional:

Decreto ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.

Resolución 17 del 2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Resolución 18 del 2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Resolución 41 del 2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Acuerdo del Consejo de estado del 22 de julio del 2010.

Objetivos sobre la política de Cuadros aprobados en la primera conferencia del PCC.

Ramal:

1. Resolución 656/2012 del Ministro del Transporte, sobre la nomenclatura y delegación de facultades a los jefes, en materia de política de cuadros.
2. Resolución 521/2013 del Ministro del Transporte sobre la categorización de cuadros en el MITRANS.
3. Metodología para la organización y realización de los procesos de Entrega y Recepción de los cargos para las Entidades de la Aviación Civil.
4. Indicación del Ministro del transporte sobre evitar la aplicación de Medidas Disciplinarias de Democión Temporal.
5. Aclaración al Decreto 306 sobre los cargos de Cuadros Regulados para salir al exterior por asuntos particulares.
6. M-12-4922 Indicaciones para el día de la Preparación de Cuadros.

CACSA:

1. Metodología sobre el Modelo Certificado de Evaluación del Cuadro.

2. Resolución del Presidente de CACSA dando inicio al Proceso de Evaluación de los Cuadros.
3. Objetivos de Trabajos, Criterios de Medidas y Plan de trabajo del Órgano de Cuadro Aprobados por el Presidente de CACSA.
4. Indicaciones del Presidente sobre la no aplicación de la Democión temporal y la no realización de Rendiciones de Cuentas en las Comisiones de cuadros.
5. Escrito fundado No.20/2013: Bases para el funcionamiento de los Órganos de cuadros del presidente de CACSA.
6. Indicaciones de la jefa de cuadros sobre los cuadros y la doble ciudadanía.