



PROPUESTA METODOLÓGICA DE UN PROCEDIMIENTO INTEGRADO PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN ORGANIZACIONES CUBANAS

María de los A. Linares Borrell, Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Ingeniera Industrial y Máster en Gestión de Recursos Humanos. Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana. Es miembro del Grupo de Expertos de la Planificación Estratégica, del Grupo Consultor Nacional para la Capacitación de Cuadros y del Grupo de Expertos de Programas del CITMA.
e-mail: marilyn@reduniv.edu.cu

Rey Felipe González Meriño, Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Técnicas, Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.
e-mail: rfelipe@reduniv.edu.cu

Alberto Medina León, Ingeniero Industrial, Director de la Oficina de Servicios Académicos, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Profesor Titular Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
e-mail: amedinalleon@yahoo.com

Recibido: 03/04/2008
Aprobado: 01/05/2008

Resumen / Abstract

La aplicación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, se desarrolla en Cuba desde 1995 y puede afirmarse que con un desarrollo incremental ha permitido que las funciones estatales del Ministerio de Educación Superior asociadas a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección y la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, hayan ganado en coherencia y tributen a mejores resultados en el desempeño.

En el año 2007 se realizó el primer intento oficial de articular la Estrategia de Preparación de Cuadros y Reservas [1] con la Estrategia de las organizaciones y la intervención en estos procesos como asesora y facilitadora, ha permitido recoger premisas y regularidades que sustentan la propuesta de un diseño metodológico para su ejecución, como parte del necesario perfeccionamiento de la enseñanza superior en los diferentes espacios de la sociedad.

The application of the Strategic Planning and the Direction by Objectives based on values, are developed in Cuba from 1995 and can affirm that with a incremental development it has allowed that the state functions of the Ministry of Superior Education associated to the introduction of the technical outposts of direction and the preparation and overcoming of the directors and its reserves, have won in coherence and pay to better results in the performance. In year 2007 the first official attempt was made to articulate the Strategy of Preparation of Directors and Reserves with the Strategy of the organizations and the intervention in these processes like adviser, has allowed to gather premises and regularities that sustain the proposal of a methodologist design for their execution, like part of the necessary improvement of superior education in the different spaces from the society.

Palabras clave / Key words

Planificación Estratégica, Estrategia de Capacitación y Desarrollo.

Strategic planning, Strategy of Qualification and Development.

INTRODUCCIÓN

La capacitación en la actualidad forma parte de la vida diaria de las organizaciones, si tenemos en cuenta que el capital humano¹ constituye una de sus ventajas competitivas.

¹ Según la NC 3000:2007 es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivación, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

La necesidad de la capacitación continua obedece a los procesos de cambio que obligan continuamente a la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades, ya que cada persona aporta su conocimiento tácito y transferible, agregando valor a los productos de su trabajo y aumentando su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este caso, la capacitación constituye un agente de cambio para la dirección estratégica.

La formación y desarrollo de competencias pueden constituir un instrumento para alcanzar los objetivos y facilitar los procesos de cambio, pero más allá de ello debe constituir en sí misma un objetivo estratégico que genere acciones para lograr estadios superiores de desempeño organizacional.

Teniendo en cuenta los documentos reguladores de la Planificación Estratégica (PE) y la Dirección por Objetivos (DPO) basada en valores y la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas (EPSCR), así como la experiencia desarrollada en los diseños estratégicos, visitas de control a entidades, trabajos de consultoría y proyectos, se definieron las invariantes que permiten recoger, en un procedimiento, las fases indispensables para lograr la coherencia entre el diseño estratégico y la estrategia de capacitación de las organizaciones. El procedimiento contiene las premisas, objetivos, áreas de aplicación y alcance, responsabilidades, normas de operación y referencias, que permitirán ser adaptados a las condiciones de cada organización.

DESARROLLO

La educación como concepto general es aplicable a cualquier estrato generacional, pero en el caso de la función estatal de Preparación y superación de los cuadros y reservas, el método de enseñanza debe ajustarse a los métodos andragógicos, donde la asimilación adecuada y precisa de los conocimientos se relaciona con la experiencia anterior, las necesidades para el desempeño y la búsqueda de soluciones a problemas concretos. Es por tanto un proceso de construcción en un escenario dado. Una vía de especial interés la constituye la formación-acción, como método de aprendizaje que se da sobre los fundamentos del desarrollo de habilidades, a través de la propia realización del trabajo, con énfasis en el saber estar. Teniendo en cuenta que un directivo es a su vez el principal formador de sus colaboradores requiere esta capacidad de mantener la coherencia a través de las relaciones con su entorno de trabajo.

Antes de describir cómo puede lograrse la articulación estrategia – capacitación, se estudiaron diferentes modelos de gestión que sentaron pautas en épocas concretas, en su relación con el contenido, conocimientos y habilidades de los trabajadores, que aparece en la Tabla 1.

En Cuba, corresponde a los directivos el rol principal como formadores (2), a todos los niveles de la sociedad, por lo que juegan un papel fundamental en el propósito de lograr la articulación del diseño estratégico y la capacitación, para lo que se declaran los siguientes principios:

1. Vinculación de la capacitación a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

TABLA 1	
Modelos de gestión y su relación con la capacitación al trabajador	
Autores - Modelo de Gestión.	Relación con la capacitación.
F. W. Taylor. Organización Científica del Trabajo.	Instrucciones precisas al trabajador. Autoridad en los mandos superiores.
H. Fayol. Funciones.	El trabajador forma parte de grupos funcionales. Se requieren diferentes conocimientos y habilidades dentro del grupo.
Gantt. La organización como sistema	Enseñanza declarada como función esencial. Se requiere el conocimiento del sistema por todos sus miembros. Armonizar intereses administración-trabajadores. Necesidad de habilidades de relación . Énfasis en la necesidad de capacitar.
M. Weber. La burocracia.	Necesidad de alcanzar alto grado de coherencia en la gestión para lograr la eficacia . Papel fundamental de las reglas y procedimientos normalizados. Concepción mecanicista extrema.
E. Mayo. El trabajador opina	Se escuchan opiniones. Autoridad en mandos superiores.
Herzberg-Maslow. La motivación	Se requieren conocimientos y habilidades y se considera la motivación como creadora de productividad. Importancia de los factores de motivación.
Fase actual Drucker, Peters, Porter, Deming, Haley, Goleman	Se delega autoridad a niveles más bajos. La formación ocupa el primer plano . La combinación de actitudes, habilidades y conocimientos son la base de la eficacia . Énfasis en el desempeño de personas.

2. Centrada en las necesidades desde la sociedad, hasta el trabajador.
3. La capacitación es parte del sistema organizacional, por lo que su finalidad debe estar orientada al mismo.
4. La medición del impacto de la capacitación vinculada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A partir de la definición de *procedimiento* que aparece en la Norma Cubana 3000:2007 expresado como: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”, se describe el documento que recoge las especificaciones para elaborar la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, desde el diseño estratégico de la organización.

Comienza con la definición de las premisas para la ejecución, luego los objetivos, áreas de aplicación y alcance, responsabilidades, normas de operación y referencias.

PROPUESTA METODOLÓGICA DE UN PROCEDIMIENTO INTEGRADO PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN ORGANIZACIONES CUBANAS

PREMISAS

- Compromiso de la máxima dirección de la organización.
- Cumplir con los documentos y regulaciones sobre PE y PSCR.
- Aplicación de métodos participativos.

I. OBJETIVOS

1. Definir pautas para la articulación de la Planificación Estratégica con la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.
2. Ofrecer algunas técnicas para la elaboración de los documentos relacionados con la PSCR.

II. ÁREAS DE APLICACIÓN Y ALCANCE

- Direcciones funcionales de los Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y sus dependencias.
- Direcciones o delegaciones provinciales a las que se ofrece orientación metodológica.
- Escuela Ramal Nacional.
- Escuelas o Centros Territoriales.
- Otras instituciones que la máxima dirección de la organización defina.
- El alcance general es nacional.

III. RESPONSABLES

A continuación se enuncian las responsabilidades de: Ministro, Presidente, o persona designada por éstos.

Director de Cuadros como coordinador del proceso.

Directores de áreas.

Directores territoriales.

Director de la Escuela o Vice Director designado.

Asesores y Profesores designados a cada nivel.

- **Es responsabilidad del Ministro, Presidente o persona designada por éstos:**
 1. Declarar las premisas para el desarrollo del proceso.
 2. Definir las fechas de ejecución del proceso en su organización, los responsables y alcance de cada etapa.
 3. Presentar en Consejo de Dirección las premisas y estrategia de trabajo.
 4. Presentar y aprobar en Consejo de Dirección el documento definitivo de Planificación Estratégica, la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y Plan Anual, según corresponda.
- **Es responsabilidad del Director de Cuadros de la organización:**
 1. Coordinar con la persona del primer nivel de dirección designada para la ejecución, el control del proceso de Planificación de la PSCR en correspondencia con la Planificación Estratégica.
 2. Mantener el control y monitoreo del proceso general.
- **Es responsabilidad de los Directores de áreas:**
 1. Ofrecer la información requerida.
 2. Participar en el proceso, de acuerdo al plan aprobado.
 3. Involucrar y garantizar la participación de su personal.

4. Elaborar el Plan Estratégico y la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas de su área.

- **Es responsabilidad de la Escuela Ramal Nacional:**

1. Designar el equipo de asesores y profesores participantes en el proceso.
2. Garantizar la actualización de los participantes, por vía de formación-acción.
3. Elaborar y comunicar la estrategia de trabajo de la Escuela para este proceso.
4. Brindar información actualizada de las ofertas formativas y proponer temas específicos que propicien competencias para alcanzar los objetivos de la organización.
5. Participar en la elaboración del Informe final en coordinación con los directores de las áreas.

- **Es responsabilidad de los Asesores y profesores:**

1. Solicitar la información y documentación necesarias.
2. Actuar como facilitadores del proceso en las áreas asignadas.
3. Participar en la elaboración de documentos.
4. Realizar la valoración técnica de los documentos elaborados como propuesta final.

IV. NORMAS DE OPERACIÓN

El elemento de partida es el conocimiento de las Bases Metodológicas para el diseño de la Planificación Estratégica [2].

No se describen los elementos para trabajar cada uno de estos aspectos, porque se encuentran detallados en las "Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores"², pero se explica a continuación una manera de lograr la coherencia del proceso de elaboración de la Estrategia de Capacitación de Cuadros y Reservas.

A continuación se resumen las operaciones que forman parte del procedimiento.

Operación 1. Selección del equipo de trabajo para el proceso de diseño de las Estrategias Organizacional y de Capacitación de Cuadros y Reservas.

Dentro de la selección deben estar incluidos el Director de Cuadros y Capacitación y el de la Escuela Ramal o miembro de su consejo de Dirección.

Operación 2. Preparación del equipo y elaboración del Plan de Trabajo general para todo el proceso. Se estudian los documentos que rigen el proceso y las orientaciones emanadas del MES para el desarrollo del mismo. De acuerdo a las fechas de entregas solicitadas se elaborará el Plan que garantice el cumplimiento de la organización, en tiempo y con calidad requerida.

Operación 3. Selección de profesores y asesores para facilitar las sesiones de trabajo. En coordinación con la Escuela Ramal se escogerá el personal que cuente con las competencias para abordar con enfoque sistémico del proceso de diseño de la capacitación de cuadros desde el

² Fueron editadas por el Ministerio de Educación Superior en el año 2005, por un colectivo de autores de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, y contiene las recomendaciones y técnicas para los elementos imprescindibles a considerar en el diseño estratégico.

diseño estratégico. Se constituyen equipos por áreas de resultados clave.

Operación 4. Elaboración de la estrategia de trabajo. Sobre la base del Plan General, el equipo de trabajo central negociará con los equipos de las áreas, las sesiones de trabajo, fechas de elaboración y entrega de documentos, talleres, presentaciones grupales y otras acciones específicas.

Operación 5. Definición de las acciones de capacitación requeridas para el período estratégico o anual.* Para cada uno de los elementos básicos contenidos en el diseño estratégico, se definirán las necesidades de capacitación que los garanticen. Se precisan los grupos de cuadros y reservas que requieren dicha capacitación, de forma individual o por equipos.

Operación 6. Ejecución del Control. Los profesores y asesores valoran técnicamente los resultados y retroalimentan a los equipos. Los criterios del control se intercambian para enriquecer el proceso en las acciones parciales y al finalizar el proceso.

Inspección 1. Revisión del informe final. Se ejecuta con la participación del equipo central y los jefes de equipos y de ser posible, sus miembros.

Se circula la propuesta de Informe Final para su estudio y se desarrolla un Taller para intercambiar y recoger las experiencias y criterios. Posteriormente se presenta al Consejo de Dirección, para su aprobación.

Existen diferentes modelos para analizar las necesidades de formación, uno de ellos es el modelo colaborativo o de participación [3]. Este modelo ha sido aplicado, con las adecuaciones pertinentes, al diseño de Estrategias y planes de capacitación y permite la construcción de las necesidades empleando el proceso de participación generado por el diseño estratégico de la organización.

El análisis de necesidades se analiza en sus dos vertientes:

* Por la importancia que reviste esta operación, se detallan los aspectos técnicos que pueden ser útiles para su ejecución.

1. Como posibilidad de que un grupo de personas sean capaces de reconocer las necesidades que genera su desempeño y el de la organización, para poder mejorarlo. Esto significa la definición de las necesidades, las relaciones existentes y la priorización de ellas.
2. Como aprendizaje del proceso de detección de necesidades, para ejecutarlo siempre que sea necesario, en función del desarrollo personal y organizacional.

Al desarrollar los diferentes elementos del diseño organizacional, se generan espacios de aprendizaje, que es necesario utilizar consecuentemente. Se ha podido apreciar la necesidad de conocer un conjunto de técnicas, conocimientos y habilidades específicas [4] lo que permite mostrar algunos resultados obtenidos en la Tabla 2.

TABLA 2 Detección de necesidades por elemento de la PE, en las organizaciones estudiadas		
ELEMENTO	NECESIDADES CAPACITACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupo • Habilidades de análisis y síntesis. • Técnicas de creatividad 	Consejo de Dirección
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de sistema. • Técnicas de creatividad • Evaluación de ideas. 	Consejo de Dirección
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos básicos de la cultura organizacional. • Elementos teóricos para la conceptualización de valores. • Herramientas para la declaración de conductas. • Técnicas de jerarquización 	Consejo de Dirección Claustro de profesores de la PSCR
Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la matriz DAFO • Otras técnicas de diagnóstico. • Formulación del problema estratégico y la solución estratégica. 	Consejo de Dirección Claustro de profesores de la PSCR
Escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y técnicas para la elaboración de escenarios. 	Consejo de Dirección Profesores que participan en el diseño de la Estrategia
Áreas de Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización de ARC. • Habilidades de enfoque estratégico 	Consejo de Dirección
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para definir objetivos y criterios de medida. • Habilidades de análisis cuantitativo y cualitativo • Técnicas de participación. • Técnicas de creatividad • Habilidades de enfoque en sistema. • Habilidades básicas para definir indicadores. • Elementos de planificación operativa. 	Consejo de Dirección Profesores que participan en el diseño de la Estrategia.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de estrategia. • Clasificación de estrategias • Habilidades de enfoque estratégico. • Proceso general de solución de problemas. • Elaboración de planes de acción 	Consejo de Dirección Profesores que participan en el diseño de la Estrategia
Sistema de control y evaluación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación de información significativa. • Técnicas de evaluación cuantitativa y cualitativa. 	Jefes de ARC

PROPUESTA METODOLÓGICA DE UN PROCEDIMIENTO INTEGRADO PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Las necesidades de formación detectadas, pasan a formar parte de la Estrategia de Preparación y Superación y en los casos que proceda, se incorporan a los planes individuales de los cuadros y de la reserva.

Al analizar los objetivos estratégicos se tiene en cuenta que uno de ellos puede requerir una formación específica para las diferentes etapas de su consecución, lo que quedará plasmado en los planes anuales de capacitación y estará encaminado a resultados concretos [5].

Se circula la propuesta de Informe Final para su estudio y se desarrolla un Taller para intercambiar y recoger las experiencias y criterios. Posteriormente se presenta al Consejo de Dirección, para su aprobación.

V. REFERENCIAS

1. Indicaciones MEP/MES sobre la PE, la DPO basada en Valores y la EPSCR, para el ciclo estratégico correspondiente.
2. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno. 2004.
3. Documentos indicados por las instancias correspondientes del Gobierno y el Estado.

VI. ANEXOS

Pueden incluirse todos los que sean necesarios para dar claridad al desarrollo del proceso.

Se crearon espacios de comunicación que dieron lugar a proyectos de acción en situaciones reales de trabajo, identificando en las áreas las necesidades formativas específicas, con las propuestas de soluciones por la vía de capacitación. Se aplicaron proyectos de acción colectivos e individuales, en todos los casos con seguimiento colectivo en los espacios de comunicación creados en el propio proceso de planificación estratégica o acciones de trabajo grupal, con el requisito del método de ofrecer resultados concretos en un tiempo limitado [6]. La aplicación del proceso de implantación constituyó la base de obtención de las necesidades de capacitación del proceso de PE [7] y se aprecia que constituye un imperativo formalizar la calidad de la formación para obtener el impacto deseado [8].

CONCLUSIONES

1. La Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas no siempre se ajusta a los objetivos estratégicos de la organización.
2. El equipo de personas que ejecutan el diseño estratégico no incluye a las personas que funcionalmente planifican y ejecutan los procesos de capacitación.
3. Las Escuelas Ramales no siempre intervienen en el proceso de diseño estratégico, lo que limita la visión de los elementos formativos y la utilización de los espacios que se generan durante este ejercicio.
4. El aprendizaje de la detección de necesidades, facilita el perfeccionamiento continuo de la capacitación en todas las áreas de las organizaciones.
5. El procedimiento es flexible, cada organización podrá definir las especificaciones que requiera dada su función y condición de desarrollo. 📖

REFERENCIAS

1. *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno*. Ciudad de la Habana: [s.n.], 2004.
2. Colectivo, de autores. *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores*. La Habana: Ed. MES, 2005.
3. PINEDA, Pilar. *Gestión de la Formación en las Organizaciones*. Barcelona, España: Ed. Ariel S.A, 2002.
4. LINARES, M. A. "Diseño y aplicación de un modelo de gestión para el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros". *Folletos Gerenciales*. Año XI. No. 3: 2007.
5. RAMÍREZ, J. y GARCÍA, S. "Capacitación gerencial: su impacto en entidades cubanas". *Folletos Gerenciales*. Año XI. No. 4: 2007.
6. FIOL, M. "El proceso de enseñanza-aprendizaje". (Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas). 1995.
7. GANDARILLA BERMEJO, A. *Proceso de implantación de la Dirección por Objetivos en los órganos de Gobierno y en las entidades de la provincia Granma. Experiencias y reflexiones. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. La Habana, Cuba: CCED. MES, 1998. Compendio de artículos.
8. LE BOTERF, G. et al. *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1993.



<http://aprendist.cujae.edu.cu/home/index.htm>