

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y SUS RESERVAS EN EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN GRANMA

TITLE: APPLICATION OF A PROCEDURE FOR PREPARATION AND OVERCOMING OF THE EXECUTIVES AND HIS STOCK IN THE CONSTRUCCIÓN GRANMA'S ENTREPRENEURIAL GROUP

Datos de las autoras:

MsC. Maidolis González Pérez.

Profesora de la Universidad de Granma del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local. Email: m.gonzalez @udg.co.cu

MsC. Laura Pérez Coello

Profesora de la Universidad de Granma del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local. Email: perezc@udg.co.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maidolis González Pérez y Laura Pérez Coello (2020): "Aplicación de un procedimiento para la preparación y superación de los directivos y sus reservas en el grupo empresarial de la construcción Granma", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020).

En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/preparacion-superacion-directivos.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003preparacion-superacion-directivos>

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en el Grupo Empresarial de la Construcción (GREMCO) de Granma, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la preparación y superación de los directivos y sus reservas en dicha entidad. Para darle cumplimiento al objetivo propuesto se utilizaron técnicas para la recopilación de información tales como encuestas y entrevistas, así como la técnica sociométrica para trazar con mayor objetividad los planes de preparación y superación. El estudio realizado permitió detectar el incumplimiento de una de las más recientes orientaciones emanadas de la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno, en la que se indica la realización de los planes de preparación y superación de cuadros y reservas (PSCR) para el quinquenio correspondiente a la estrategia organizacional, así como la falta de un instrumento que permita realizar la evaluación del impacto de la PSCR. Partiendo de las deficiencias encontradas se recomendó a la entidad objeto de estudio la utilización del procedimiento para la PSCR como herramienta que contribuya al carácter estratégico y sistémico de este proceso, en vínculo con la aplicación de la dirección estratégica.

Palabras claves: Gestión, capital humano, superación, sistémico, estratégico.

Abstract

This work was developed in the Business Group Construction (GREMCO) of Granma, in the period between February and April 2016, with the aim of implementing a process for the preparation and improvement of managements and reservations in that entity. To comply with the proposed objective techniques were used for gathering information such as surveys and interviews, as well as the sociometric technique to draw more objectively preparedness plans and improvement. The study allowed us to detect the failure of one of the most recent

guidelines issued by the Directorate of Tables of State and Government in the implementation of plans of preparation and improvement of tables and reservations (PSCR) for the five years indicated corresponding to the organizational strategy and the lack of an instrument permitting the evaluation of the impact of PSCR. Starting from the deficiencies found in the entity under study using the procedure for PSCR as a tool to contribute to strategic and systemic nature of this process, in connection with the implementation of the strategic direction is recommended.

Keywords: Management, human capital, overcoming, systemic, strategic.

Introducción

La situación actual internacional, caracterizada por constantes transformaciones políticas, económicas, ambientales y sociales, así como la intensificación de las exigencias administrativas, la optimización de recursos sustentada en la reducción de plantillas, el aumento de mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global, han contribuido a que la Gestión del Capital Humano (GCH) sea más compleja y vital para las organizaciones, requiriendo mayor flexibilidad y competencia de estas, por lo que ha sido considerada en este siglo como una fuente de ventaja competitiva, lo cual se sustenta con mayor fuerza en la adecuada gestión del capital humano con que se cuenta, en especial de sus directivos.

El capital humano se define como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. NC:3000-3002: (2007)

En Cuba los directivos de las empresas estatales se conocen como "cuadros", los cuales cuentan con "reservas". Esta particularidad cubana nació producto a la importancia que desde un inicio el Comandante en Jefe Fidel Castro le dio a que los dirigentes y líderes tuvieran un elevado nivel de preparación. Actualmente es este uno de los principales retos que están llamados a enfrentar los especialistas de las direcciones de recursos humanos y los directivos en cada uno de los niveles de las organizaciones cubanas en sentido general.

Los directivos del Grupo Empresarial de la Construcción Granma reconocen la necesidad de formar cuadros administrativos con una elevada preparación que posibilite enfrentarse a las disímiles dificultades que se presentan y resolverlas de la mejor manera posible, por ello es vital la actividad de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas (PSCR), sobre todo en el contexto actual cubano que desarrolla el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, a la vez de un ir y venir en el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con el Gobierno de los Estados Unidos.

A pesar de ello subsisten algunas deficiencias relacionadas con la preparación de los cuadros y sus reservas en el Grupo Empresarial de la Construcción Granma (GREMCO), entre las que se puede citar:

- Prioridad de los cuadros por las tareas operativas ante que las estratégicas como es el caso de la PSCR
- Inconsistencias entre la estrategia organizacional y el plan de PSCR
- Insuficientes herramientas que brinden objetividad a la gestión de la PSCR

Las problemáticas anteriores nos permiten indicar como objetivo de este trabajo:

Aplicar un procedimiento para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas en el Grupo Empresarial de la Construcción de Granma.

2. Métodos

Para el desarrollo de las tareas se empleó el Método General del Materialismo Dialéctico, que se expresa en los siguientes métodos:

Teóricos:

Como parte de los métodos teóricos fue aplicado el método lógico a través del:

- El análisis–síntesis, en la evaluación de la información manejada para precisar características generales de los elementos estudiados y descubrir sus interrelaciones, así como en la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con el sistema de preparación y superación de manera específica y con el sistema de trabajo con los cuadros de manera general
- El inductivo–deductivo, en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, a partir de las cuales hacer inferencias y determinar los referentes teóricos de la preparación y superación como subsistema del sistema de trabajo con los cuadros
- El sistémico–estructural–funcional, para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en la motivación de los directivos, su desempeño y los estilos empleados en el Grupo Empresarial de la Construcción de Granma

Empíricos:

- Observación

Por otra parte, también se utilizaron las técnicas y herramientas siguientes:

- La encuesta: la misma es aplicada a directivos y sus reservas para analizar y evaluar la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas
- Entrevista estructurada: realizadas a especialistas y personas con experiencia en el tema para la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la investigación
- Revisión de documentos: se revisaron libros, tesis, resoluciones, entre otros
- El cuestionario a directivos y trabajadores, como complemento de métodos empleados, con el objetivo de diagnosticar y/o lograr elementos de interés, de carácter interno y externo, vinculados al proceso de gestión de la organización en general y, en particular, a la definición de diferentes aspectos inherentes a la capacitación de cuadros y reservas en sí misma
- Teniendo en cuenta que la población la constituye una cifra inferior a 50 se determinó, para el tamaño de la muestra tener en cuenta toda la población, en este caso 12 directivos.

Procedimiento metodológico:

Se consideró necesario en el procedimiento propuesto para la preparación y superación en el Grupo Empresarial de la Construcción de Granma, partir de lo dispuesto en las NC 3000-3002: 2007 definida para la Gestión Integrada de Capital Humano, así como la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas, el SPSCR del Consejo de la Administración Provincial (CAP) y las orientaciones emanadas de la Organización Superior de Dirección Empresarial de Construcción y Montaje (OSDE CM), a la cual se subordinan, teniendo como plataforma la Resolución 29 del 2006 y los Decretos Ley 196 y 197 actualizados en el 2007 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros y más recientemente las nuevas orientaciones emanadas de la Dirección Nacional de Cuadros.

La NC ISO 9000: (2005), en su apartado 3.4.5, define procedimiento como “la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso, que puede estar documentada o no”.

Los requisitos para la elaboración de los procedimientos documentados se establecen en la NC 3000:(2007) que, en resumen son los siguientes:

“La estructura y formato de los procedimientos documentados (en papel o medios electrónicos) deben estar definidos por la organización de las siguientes maneras: texto, diagramas de flujo, tablas, una combinación de éstas, o por cualquier otro método adecuado de acuerdo con las necesidades de la organización y contener la información necesaria y una identificación única y pueden hacer referencia a instrucciones de trabajo que definan cómo se desarrolla una actividad”.

Se ha definido para el procedimiento propuesto un objetivo general y varios objetivos específicos:

Objetivo general: Disponer de una herramienta integral para el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el GREMCO, cuya utilización contribuya al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización.

Objetivos específicos:

- Contribuir al logro de una PSCR con enfoque sistémico y estratégico
- Garantizar que cada trabajador cumpla con las competencias laborales

- Evaluar los resultados del proceso PSCR de manera objetiva y sistemática
- Teniendo en cuenta todo lo anterior, el procedimiento está constituido por 5 etapas, atendiendo a las características en común presentadas por los diferentes sistemas que componen cada uno de estos procesos y un total de 7 pasos, el procedimiento se muestra a seguidas:

Etapa No.1 Gestión

- Dirección del proceso de preparación y superación

Técnicas:

- Técnica de recopilación de información: entrevista estructurada a los cuadros
- Revisión documental.

Etapa No.2 Diagnóstico

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de aprendizaje
- La elaboración del Plan de preparación y superación de los cuadros y reservas de la Organización. Modos de formación que se utilizan

Técnicas:

- Técnica recopilación de información:
 - Evaluación integral del cuadro
 - Entrevistas al jefe inmediato superior, al propio cuadro y a los trabajadores
 - Informe del cumplimiento del plan de trabajo individual
- Técnica sociométrica:
 - Encuesta sociométrica
 - Plantilla sociométrica
 - Matriz sociométrica
 - Sociograma
- Índice de percepción de liderazgo
- Plan individual de PSCR

“El indicador (C_{sd}i) para evaluar la percepción de liderazgo del dirigente formal es el coeficiente sociométrico del directivo i (C_{sd}i); puede alcanzar valores entre 0 y 1: 0, significa que nadie me elige como dirigente o líder; y 1, significa que todos me quieren como directivo o líder”. Cuesta, A. y Valencia, M (2014).

La expresión matemática es la siguiente:

$$C_{sd}i = \frac{\sum e^{+}}{N-1}$$

Donde,

C_{sd}i: coeficiente sociométrico del directivo i.

$\sum e^{+}$: sumatoria de elecciones positivas como directivo deseado.

N-1: cantidad total de encuestados menos 1 (el encuestado que no votaría por él, significado por *)

C_{sd}i=5/6-1

C_{sd}i=1 Esto significa que el coeficiente sociométrico del directivo indica que todos lo eligieron como líder o directivo del área, por lo que su desempeño, sus conocimientos y habilidades directivas son reconocidas por sus colaboradores.

Cuesta, A. y Valencia, M (2014), exponen que la expresión que responde al indicador que es el coeficiente sociométrico del dirigente se ha correlacionado con tendencia positiva en indicadores de productividad o desempeño laboral (Pt) y otros indicadores como el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) y el Coeficiente de satisfacción laboral (Cs); en otros casos esta correlación puede tener una tendencia negativa como son la fluctuación laboral (FI), el estrés y el coeficiente de satisfacción laboral (Cs) de manera desfavorable.

La determinación de estos indicadores puede resultar de relevancia para evaluar, atendiendo a los objetivos individuales de la preparación y superación recibida por el cuadro o reserva y en correspondencia con la determinación del coeficiente de percepción de liderazgo, el comportamiento de los mismos antes y después de haber recibido la(s) acción de formación correspondiente a un período determinado.

Etapa No.3 Aseguramiento

- La selección de instructores para impartir las acciones de preparación y superación

- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas

Etapa No.4 Evaluación

- La evaluación del impacto de la preparación y superación

La resolución 29/06, establece en su artículo 27 que la evaluación del impacto de la preparación y superación de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de superación ejecutadas
- Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de superación
- Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores
- Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de

- El incremento de la productividad
- la elevación de la calidad
- la disminución de costos
- el fortalecimiento de la disciplina tecnológica
- la disminución de la accidentalidad
- la disminución de los errores de operación
- el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos
- las mejoras en la organización del proceso

En el artículo 28 de dicha resolución se plantea que, para efectuar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales establecidos en el artículo antes expuesto.

Se tuvo a bien considerar los indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación propuesto por (Cadete, 2011) Realizando una adaptación de los mismos en el caso de los indicadores de eficacia en correspondencia con los indicadores más tratados en el Grupo y teniendo en cuenta que estamos en presencia de la PSCR.

El eje central de este procedimiento es el proceso de capacitación y desarrollo perteneciente al SGICH, por lo que como se ha planteado con anterioridad, para el proceso de PSCR se tendrá en cuenta lo que se establece en las NC 3000-3002: 2007.

Para establecer una relación entre estos indicadores y el proceso de PSCR, se ha considerado un cuestionamiento que se plantea con relación al autocontrol y la capacitación en las (NC 3002: 2007), el mismo plantea: ¿Cuál es la eficacia y eficiencia de la capacitación y desarrollo para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores?, de igual forma se plantea que todo el SGICH debe basarse en el logro de premisas como eficiencia y eficacia para tener efectividad. Tales supuestos sostienen la postura de adoptar contextualizando al trabajo con los cuadros y las reservas, el procedimiento de indicadores propuesto por (Cadete, 2011):

- Indicadores de Efectividad: Indicadores que permiten medir cómo se cumple lo establecido en el plan de PSCR en cuanto a acciones, participantes y otros aspectos.
- Indicadores de Eficacia: Indicadores que permiten medir como la PSCR logra los resultados esperados y satisface las expectativas de sus clientes: Clientes internos (trabajadores), la propia organización y los clientes externos.
- Indicadores de Eficiencia: Indicadores que permiten medir como se utilizan los recursos asignados a la PSCR.

“Estos indicadores pueden cuantificar el estado de la característica o hecho que queremos controlar, permiten analizar y evaluar el grado de efectividad y eficiencia de una organización o centro de capacitación, así como también el modo en que los servicios o productos son generados por una organización o unidad administrativa”. (Cadete, 2011)

Etapa No.5 Control

- El control al proceso de PSCR.

Técnicas:

- La revisión documental: de los documentos que respaldan la realización de cada uno de los pasos del procedimiento.
- Recopilación de información: encuesta a los directivos y entrevista a los funcionarios de la Gestión de Capital Humano, en especial los encargados del trabajo con los cuadros.

La lógica a seguir en el esclarecimiento de cada una de las etapas y pasos del procedimiento consiste en exponer: el objetivo que se persigue con cada paso, una breve orientación metodológica y en los casos necesarios las técnicas y tareas para el desarrollo de cada uno de ellos, como continuidad de estudios realizados con anterioridad en la propia empresa, (González, 2015) y (Guerrero, 2016).

Resultados

A seguidas son presentados los principales resultados por cada uno de los pasos del procedimiento.

Etapa No.1: Gestión

Paso No.1: Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas

Objetivo:

Establecer el procedimiento de la preparación y superación de los cuadros y reservas.

Orientaciones metodológicas:

La etapa No.1, fue considerada como la de los elementos de entrada, o sea las premisas para desarrollar el Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, teniendo en cuenta las nuevas orientaciones del Órgano de Cuadros del Estado y el Gobierno. En este caso se incluyen: los lineamientos y los objetivos del partido que tributan directamente a la actividad de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Los Órganos de Cuadros de las entidades de base, tienen establecido en las acciones a cumplir del Acuerdo 22 del (Consejo de Estados y de Ministros, 2010), para asegurar el proceso de

Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas:

- Elaborar el Plan de Preparación y Superación de su entidad, a partir del Sistema aprobado por su Entidad Nacional
- La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el Plan de desarrollo individual de cada cuadro y sus reservas, elaborado a partir del Plan de la entidad, las necesidades de aprendizaje y el resultado de la evaluación del cuadro.

Tareas realizadas o en proceso de ejecución:

- Descripción o exposición de algunos elementos de la organización, partiendo de que los jefes y especialistas dedicados a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas deben tener los conocimientos y habilidades que les permita planificar, organizar, ejecutar y controlar este proceso por lo cual deben conocer y dominar los siguientes aspectos:
- La misión y visión de la entidad. Por la importancia que tienen las categorías misión y visión dentro de la estrategia organizacional, se consideró prudente realizar una propuesta atendiendo a deficiencias detectadas en las que ya habían sido diseñadas en la entidad objeto de estudio. El resto de los incisos de cada una de las dos tareas, se constató que los mismos ya están definidos por la entidad.

Misión:

Satisfacer las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros en servicios de ingeniería, logística y construcción, utilizando nuevas tecnologías y un sistema de gestión empresarial en perfeccionamiento continuo, apoyado en los recursos humanos calificados, motivados y comprometidos, en la provincia Cuna de la Nacionalidad Cubana.

Visión:

Somos un grupo empresarial con alta productividad y eficiencia económica, logrando construcciones competitivas minimizando los daños en el entorno, dotado de un personal motivado y con alto sentido de pertenencia; se cuenta con toda la industria modernizada, con una fuerte imagen corporativa, que nos permite satisfacer a nuestros clientes tanto nacionales como internacionales.

- Los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo
- La estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas
- Principales indicadores técnicos y económicos que caracterizan el trabajo, así como su comportamiento
- El proceso productivo o de servicio que se desarrolla
- Los objetivos de trabajo y la incidencia de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el cumplimiento de ellos
- Los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la preparación y superación en su solución

- Los lineamientos y los objetivos del Partido que tributan directamente a la actividad de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Se encuentran identificados los lineamientos de la política económica y social del PCC y la Revolución que tributan a la PSCR: 8,12 y 138, así como los objetivos del PCC: 73-83.

- Teniendo en cuenta los perfiles del cargo, se determinó los responsables de garantizar:
 - Organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad. Responsable: Especialista A en Cuadro
 - Elaborar y cumplir el plan anual de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para dar respuesta a las necesidades identificadas. Responsable: Especialista A en Cuadro
 - Organizar y coordinar las acciones de preparación necesarias para resolver las necesidades de preparación y superación que hayan sido identificadas. Responsable: Especialista A en Cuadro
 - Asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran. Responsable: Director del Grupo y Jefe de Departamento de Contabilidad y Finanzas
 - Planificar, organizar, ejecutar y controlar la evaluación del impacto de la de preparación y superación, entendiendo que la inversión realizada debe como toda inversión ser recuperada. Responsables: los Directores de cada Área del Grupo.

El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se ejecute la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, de conjunto con el CAP o Consejo de Administración Municipal (CAM) según sea el caso. Para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y de los especialistas en esta u otra área que considere necesario.

Etapa No. 2 Diagnóstico

Paso No.2: El diagnóstico o determinación de las necesidades de aprendizaje

Objetivo: Determinar la brecha entre conocimientos, habilidades, actitudes y valores y los requerimientos que se exigen para el cargo directivo que desempeña, para lograr los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo.

En este paso se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Evaluación integral del cuadro. En la entidad se emplea el modelo aprobado a nivel nacional a tales efectos.
- Además, la entidad aplicó una encuesta a fin de identificar la presencia o no de determinados conocimientos, habilidades de dirección y valores en los directivos, así como otra encuesta de contrapartida que se aplicó a los trabajadores sobre la apreciación que estos tienen sobre las capacidades de sus directivos.
- El perfil de competencias.
- Los resultados de aplicar la Técnica sociométrica

Para realizar la misma, se aplicó la encuesta sociométrica, esta a su vez permitió desarrollar la plantilla, y la matriz sociométrica, así como el sociograma, la encuesta se basa en 3 interrogantes:

- ¿Quién usted desearía como dirigente de su trabajo, teniendo en cuenta el conocimiento y habilidades directivas que posee? (Solo uno)
- ¿Con quiénes de su grupo usted preferiría trabajar, teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades en su desempeño?
- ¿Con quiénes de su grupo usted preferiría no trabajar, porque considere que son insuficientes sus conocimientos y habilidades en su desempeño?

| No. | Empleado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Natacha González | * | + | 0 | + | + | + |
| 2 | Annelis Rodríguez | 0 | * | + | 0 | + | + |
| 3 | Roselín Suárez | 0 | 0 | * | + | + | + |
| 4 | Maikel Alonso | - | + | + | * | + | + |
| 5 | Ailin Rodríguez | - | + | + | + | * | + |
| 6 | Sandro Guerra | - | + | + | + | + | * |

Tabla No1. Matriz sociométrica con el dato de los nombres ficticios. Fuente: Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba.

Señalización:

(+´) elección favorable como dirigente (respuesta a la pregunta 1)

(+) elección favorable (respuesta a la pregunta 2)

(-) elección de rechazo (respuesta a la pregunta 3)

(0) no elección (indiferencia)

(*) coincidencia del elector con el posible elegido

Fila: electores

Columna: elegidos o no.

| No. | Persona que elige | 1ra elección | 2da elección | 3ra elección |
|-----|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Natacha González | 2 | 4 | 5 |
| 2 | Annelis Rodríguez | 3 | 5 | - |
| 3 | Roselín Suárez | 5 | 4 | - |
| 4 | Maikel Alonso | 5 | 2 | 3 |
| 5 | Ailin Rodríguez | 2 | 4 | 3 |
| 6 | Sandro Guerra | 5 | 3 | 2 |

Tab

la No.2. Plantilla sociométrica. Fuente: Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba.

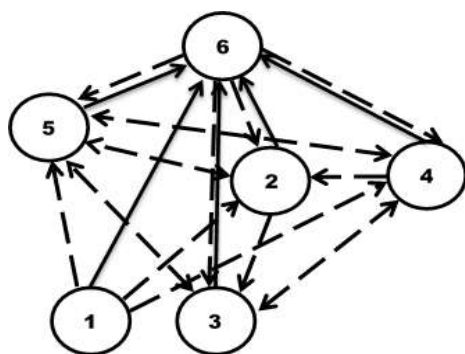


Figura No.1. Sociograma. Fuente: Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba.

Podemos destacar en este caso que la encuesta sociométrica fue aplicada a todos los trabajadores del Departamento de Capital Humano, a manera de ejemplificación. Además, se tuvo en cuenta que este es uno de los departamentos que más trabajadores posee y por lo tanto se pueden apreciar diversos matices en los resultados.

A manera de aclaración debemos decir que los nombres que se presentan son ficticios, esto se determinó de esta manera para preservar la confidencialidad de los datos arrojados.

Es importante destacar, con independencia de los nombre empleados que, en este caso asume el seudónimo de Sandro Guerra, el cuadro de esta Dirección y que es visto a su vez como líder, el resultado matemático que confirma esta afirmación se muestra a continuación.

- Índice de percepción de liderazgo:

“El indicador (C_{sdi}) para evaluar la percepción de liderazgo del dirigente formal es el coeficiente sociométrico del directivo i (C_{sdi}); puede alcanzar valores entre 0 y 1: 0, significa que nadie me elige como dirigente o líder; y 1, significa que todos me quieren como directivo o líder”. (Cuesta, A. y Valencia, M, 2014)

La expresión matemática es la siguiente:

$$C_{sdi} = \frac{\sum e^{+}}{N-1}$$

Donde,

C_{sdi}: coeficiente sociométrico del directivo i.

$\sum e^{+}$: sumatoria de elecciones positivas como directivo deseado.

N-1: cantidad total de encuestados menos 1 (el encuestado que no votaría por él, significado por *)

$$C_{sdi} = 5/6 - 1$$

C_{sdi}=1 Esto significa que el coeficiente sociométrico del directivo indica que todos lo eligieron como líder o directivo del área, por lo que su desempeño, sus conocimientos y habilidades directivas son reconocidas por sus colaboradores.

Por otra parte destacan como posibles reservas por el orden de selección

(Cuesta, A. y Valencia, M, 2014), expone que la expresión que responde al indicador que es el coeficiente sociométrico del dirigente se ha correlacionado con tendencia positiva en indicadores de productividad o desempeño laboral (Pt) y otros indicadores como el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) y el Coeficiente de satisfacción laboral (Cs); en otros casos esta correlación puede tener una tendencia negativa como son la fluctuación laboral (Fl), el estrés y el coeficiente de satisfacción laboral (Cs) de manera desfavorable.

La determinación de estos indicadores puede resultar de relevancia para evaluar, atendiendo a los objetivos individuales de la preparación y superación recibida por el cuadro o reserva y en correspondencia con la determinación del coeficiente de percepción de liderazgo, el comportamiento de los mismos antes y después de haber recibido la(s) acción de formación correspondiente a un período determinado. Por la relación que se evidencia entre estos indicadores y el paso del procedimiento propuesto como evaluación del impacto de la preparación y superación, los mismos serán tratados en el paso correspondiente del proceso.

En el caso de la reserva debemos decir que los trabajadores que fueron seleccionados en 1ra y 2da opción fueron Ailín Rodríguez y Roselín Suarez, en el cálculo del Índice de percepción del empleado, aplicando la misma fórmula anterior los resultados expusieron un resultado de 1 y

0,8 respectivamente, se debe tener en cuenta en este caso que Ailín no es reserva del Director del área, así como Roselín no es la primer reserva sino la segunda, por lo que esto supondría un estudio para la dirección de cuadros, donde se evalúe, por qué no es reconocida la primer reserva del Director de Capital Humano y trazar en este caso un plan de preparación y superación una vez identificadas las causas, que le permita tener mayor reconocimiento entre sus colegas, se trata de Maikel Alonso y obtuvo un coeficiente de percepción del empleado de 0,6, o por el contrario trazar otras acciones que permitan contemplar a Glendi dentro de la tabla de reservas.

- Se elaboró el Plan individual de preparación y superación de cuadros y sus reservas. Una vez tenidos en cuenta todos los aspectos anteriores, se realiza este plan, pero se observa la relación entre cada uno de ellos, no como una sumatoria de elementos, que en ese caso puede dejar más que información relevante, dudas para el encargado de llevar a cabo este paso del proceso.
- Se propuso a la entidad agregar a este plan una última columna relacionada con los resultados esperados, para contribuir al enfoque sistémico dentro de un mismo paso y con relación a todo el proceso pues este sería además un referente a la hora de evaluar el impacto de la superación, así como a la hora de realizar el control general al proceso. El plan es un documento Excel que en esencia y a manera de ejemplo se muestra como sigue, en la Tabla No.3.

| Nombre (s) y Apellidos: Eduardo Jiménez Castillo | | | | | | | |
|--|---|--|----------|----------|------|-------|--|
| Cargo Actual: Especialista A Capital Humano | | | | | | | |
| Empresa: Grupo Empresarial de la Construcción Granma | | | | | | | |
| Preparación: administración-dirección | | | | | | | |
| No. | Necesidades de aprendizaje del cargo. | Acción formativa y contenido | Fecha | | Hr | Lugar | Resultado Esp. |
| | | | Inicia | Termina | | | |
| 1 | Sistematizar la planificación y control del plan de PSCR con las entidades subordinadas | Trabajo con los equipos de dirección sobre el sistema gestión del plan PSCR. | 10/02/18 | 10/03/18 | 8:30 | Aula | -Establecer un control sistemático al plan de PSCR en las entidades subordinadas a la empresa. -Incrementar el trabajo en equipo y el compromiso en los especialistas de la actividad de GCH. (Csl) |

Tabla No.3 Elementos a tener en cuenta en el plan de trabajo individual de preparación y superación del directivo. Fuente: Adaptado de los documentos normativos de la empresa para la elaboración del plan individual del directivo. (2018).

Paso No.3: La elaboración del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas de la organización. Modos de formación que deben ser utilizados

Objetivo:

Integrar en un único plan, las acciones de formación de preparación y superación de los cuadros y reservas, que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico.

Como se establece en la (ENPSCR, 2010) el cuadro se capacita atendiendo a 4 componentes esenciales:

- Preparación política- ideológica
- Preparación en administración y dirección
- Preparación en seguridad y defensa nacional y territorial
- Preparación técnico-profesional.

Sobre las formas o modalidades de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas en la entidad se tienen en cuenta las definidas en la Resolución 29/06 , además el plan de preparación y superación de la entidad se elabora teniendo en cuenta los resultados arrojados del DNA y a partir de los objetivos globales y específicos de la organización, esto determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, para ello elaboran y aprueban en el último trimestre del año en curso, el plan de preparación y superación. Para asegurar su ejecución este plan se elabora en las mismas fechas en que se confecciona el plan económico de la entidad para definir el presupuesto que se va a destinar a esta acción.

Para el desarrollo efectivo de este paso es trascendental implementar los principales aspectos que avalan el Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, en él deben reflejarse como mínimo los elementos que se describen a continuación:

- Tipo de acción de preparación y superación a realizar
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción
- Fecha de inicio y terminación de cada acción
- Cantidad de participantes

El modelo con el cual se trabaja este aspecto en la entidad, cumple con las características mencionadas. Sin embargo debe señalarse que a pesar que desde el año 2015 se orientó por parte de la Dirección Nacional de Cuadros la realización de los Planes de PSCR para el período de 5 años, tal y como se dispone la estrategia organizacional, este aspecto persiste sin solución, afectando la percepción estratégica que debe tener la PSCR, quedándose en un plano limitado en la proyección de las competencias laborales tanto de los cuadros como de las reservas, en una correspondencia de las mismas con la estrategia del Grupo, o sea que el mismo debe proyectarse para un período de 5 años. A los efectos de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en las empresas se llevan cabo, según los objetivos que se persigan en cada caso, otras formas, vías o modalidades las mismas se muestran a continuación

- La autosuperación, la cual debe privilegiarse y potenciarse
- Los círculos de estudio y/o debates sobre temas previamente concertados
- Las conferencias
- Los seminarios
- Los talleres
- Las asesorías y consultorías
- La participación en visitas de control
- La participación en inspecciones
- Sustitución
- Simulación de situaciones prácticas

Un aspecto importante, es incrementar el empleo de acciones formativas que se desarrollen en el puesto de trabajo, donde lo menos relevante sería la disminución quizás de los gastos por este concepto, sino que el cuadro o reserva estaría aprendiendo a hacer, haciendo y que en la misma medida en que se identifiquen las dificultades irá desarrollando lo aprendido para darles solución, de la forma más precisa posible.

Tareas realizadas o en proceso de ejecución:

- Se tuvo como referente el plan individual de preparación y superación de los cuadros y sus reservas
- Son elaborados los procedimientos metodológicos asociados a las formas o modalidades de la PSCR, tales como la rotación en el puesto de trabajo, la sustitución y la simulación de situaciones prácticas, teniendo en cuenta que estas formas en particular dependen en la práctica actual, más de la propia experiencia de los cuadros y de su estado de ánimo, que de la didáctica educativa empleada tradicionalmente en el posgrado

- Se elaboró el Plan de PSCR

Etapa No.3 Aseguramientos

Paso No.4: La selección de instructores para impartir las acciones de preparación y superación de los cuadros y reservas

Objetivo:

Seleccionar los formadores que permitan la adquisición, actualización y/o consolidación de los conocimientos, habilidades y actitudes generadores del pensamiento estratégico de los cuadros y reservas de la organización.

Tareas realizadas o en proceso de ejecución:

- Identificar y coordinar acciones de superación con las entidades formadoras entre las que se encuentra la Universidad de Granma, que por sus facultades y funciones se encargan de diseñar los programas de preparación y superación a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje

El Grupo cuenta con una escuela de capacitación que es centro autorizado por el organismo para impartir en la región oriental los cursos de postgrados y la escuela provincial del PCC informa los temas que planifica donde se inserta el MICONS, además de conjunto con el (CAP) y la Universidad de Granma se participa en los Diplomados orientados a los cuadros y sus reservas a nivel nacional y participa en los Talleres de PSCR que desarrolla la Universidad de Granma.

- Plantilla de entrenadores propios del Grupo

Se sugiere al Departamento de Cuadros de la entidad el empleo de la Tabla No.4., teniendo en cuenta que la misma incorpora otros aspectos de interés tanto desde el propio trabajo de este departamento como de las entidades que a nivel superior chequean estos aspectos, en este caso están el CAP y la Universidad. Los aspectos que se incorporan son: acción formativa y categoría docente.

| No. | Nombre y apellidos | Temáticas a impartir | Acción(s) formativa | Cargo ocupa | que | Categoría docente |
|-----|--------------------|----------------------|---------------------|-------------|-----|-------------------|
| | | | | | | |

Tabla No.4 Plantilla de entrenadores pertenecientes al GREMCO. Fuente: Adaptado de los documentos normativos de la empresa para la elaboración del plan individual del directivo. (2018).

El Grupo cuenta con una plantilla de entrenadores a Cuadros, presentando dificultad en que la mayoría de ellos no están categorizados por la Universidad, de los 18 solamente 1 es profesora auxiliar, 16 son universitarios y 2 Téc. Medio, todos cuentan con experiencia en los temas que imparten a los cuadros relacionados con la especialidad que desarrollan. Cuentan con una Cátedra de Dirección con 2 profesoras universitarias, que culminaron el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la Escuela Nacional de Cuadros del Organismo (GERCONS). En este caso se deben trazar las acciones para lograr categorizar a los instructores del Grupo.

- Recopilar los programas y materiales a emplear en las acciones formativas desarrolladas tanto por los instructores de otras entidades como de entrenadores de la propia entidad.

El Grupo no cuenta con programas ni materiales, sin embargo reconocen que los mismos son de gran importancia, pues a la hora de impartir cualquier tema se tendrían los documentos a utilizar y facilitaría el desarrollo de cualquier preparación que se realice. Se sugiere por tanto que se comience a proyectar en este aspecto a partir del establecimiento definitivo del procedimiento.

Paso No.5: El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas

Objetivo:

Garantizar la inversión que requiere la actividad de capacitación, logrando la articulación del plan de preparación y superación con el plan económico de la organización.

Para dar respuesta a la tarea planteada en este paso se procedió a la planificación de todas las necesidades financieras en MN y MLC para garantizar:

- El pago de salario a personal que se prevé incorporar a cursos de habilitación, perfeccionamiento y postgrados, entrenamientos en Cuba, en el extranjero o en el Grupo u entidad adjunta, con una duración mayor de un mes
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de la PSCR en la empresa y equipamiento para aulas (papel, lápices, libretas, medios técnicos, medios de protección individual, etc.). Las solicitudes de equipos que constituyan medios básicos deben conciliarse con el presupuesto de inversiones del Grupo
- El pago a Instructores que van a impartir las acciones de formación
- La adquisición de Información Científico - Técnica (revistas, folletos, servicios de referencias y de diseminación selectiva de la información)
- Dietas para realizar cursos y entrenamientos fuera del Grupo
- Gastos para desarrollar Eventos Técnicos de Base, Taller, etc., con vistas a garantizar el alquiler de transporte, locales, premios, etc
- El pago a terceros de servicios relacionados con la organización y la impartición de cursos de preparación y superación

A los efectos se conformó por la entidad el Plan de Presupuesto de Gasto para la actividad de PSCR y trimestralmente se emite un informe con los gastos que se van ejecutando en el presupuesto, teniendo en cuenta los indicadores a los que este se refiere.

Etapa No. 4: Evaluación

Paso No.6: La evaluación del impacto de la capacitación

Objetivo:

Determinar comparativamente, el impacto que, sobre las metas organizacionales, resultan de la inversión realizada en la labor de preparación y superación de los cuadros y reservas de la organización.

| INDICADOR | EXPRESIÓN DE CÁLCULO | PROPÓSITO |
|---|---|---|
| Indicadores de Efectividad | | |
| 1- Índice de Cumplimiento del Plan de PSCR (ICP). | Donde: Ar: acciones de PSCR realizadas Ap: acciones de PSCR programadas | Determinar el nivel cumplimiento de acciones de PSCR programadas en el periodo. |
| 2- Índice de Cumplimiento de Participantes (ICP) | $ICP = (\sum Pr / \sum Pp) \times 100$, Donde: Pr: Participantes Reales. Pp: Participantes Planificados. | Mostrar el porcentaje personal que participa PSCR con respecto previstos a participar. |
| 3.- Índice de Participación (IP) | $IP = (\sum Pr / Tt) \times 100$ Donde: Pr: Participantes Reales. Tt: Total de cuadros o reservas. | Mostrar el porcentaje personal que participa PSCR con respecto al de cuadros y sus reservas. |
| Indicadores de Eficacia | | |
| 1.- Índice de satisfacción con las acciones de PSCR recibidas (ISAr): | $ISAr = [(\sum_{i=1}^n Tex + \sum_{i=1}^n Tmb) / Ct] \times 100$ Donde: Tex: total de valoraciones de Excelente. Tmb: total de valoraciones de Muy Bien. Ct: Cuadros encuestados. | Determinar el nivel satisfacción de los cuadros y sus reservas con acciones de PSCR recibidas en el periodo. |
| 2.- Índice de Competencias Individuales (ICI). | $ICI = [(Crci / TCcj) / Tt] \times 100$, Donde: Crci: Competencias reales del cuadro i. TCcj: Total de competencias del cargo j Tt: Total de cuadros evaluados. | Mostrar el nivel competencias que posea el cuadro o la reserva respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según modelos elaborados. |
| 3.- Índice de desarrollo y/o adquisición de competencias (IDAT). | $IDAT = [(Crti2 - Crti1) / Crti1] \times 100$ Donde: Crti1: Sumatoria del Nivel de Competencias Individuales al inicio del periodo. Crti2: Sumatoria del Nivel de Competencias Individuales al final del periodo. | Mostrar el grado en que han desarrollado competencias y/o se adquirido otras nuevas respecto a los modelos determinados. |
| 4.- Evaluación del Desempeño | Se valora el resultado obtenido en la evaluación del desempeño transcurridos 6 meses. Se realiza de manera individual | Determinar el nivel aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo |
| 5- Índice de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (ICED). | $ICED = [\sum (A + S) / Tt] \times 100$, Donde: A: Cantidad de cuadros con evaluación de Desempeño Laboral Adecuado. S: Cantidad de cuadros con evaluación de Desempeño Laboral Superior. Tt: Total de cuadros. | Valorar el impacto de la evaluación en la mejora del desempeño individual mediante incremento de la calidad de los resultados de evaluación. |
| 5- Indicadores socioeconómicos de la organización | Productividad, ingresos, costos, ganancia, costo por peso, utilidades, satisfacción laboral, Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL), el Coeficiente de satisfacción laboral (Cs); la fluctuación laboral (Fl), el estrés y el coeficiente de satisfacción laboral (Cs) de manera desfavorable y el Coeficiente de liderazgo (Csdí) | Mostrar la evolución de indicadores de resultado de la instalación, valorar la incidencia de la PSCR en su mejoramiento. |

| Indicadores de Eficiencia | | | |
|--|-----------|---|--|
| 1- Índice de ejecución presupuesto PSCR (IEP) | de del de | $IEP = (Cr/Pp) \times 100,$ Donde: Cr: Costo de la PSCR Pp: Presupuesto de PSCR planificado. | Mostrar el grado utilización real que se dado a los fc destinados a la PSCR. |
| 2- Gastos de PSCR por peso de Ingreso (GPSI) | | $GPSI = CFr/Ir,$ Donde: CFr: Costo de Formación real. Ir: Ingresos reales. | Mostrar el gasto concepto de PSCR por peso de ingreso qu obtiene en la organizat |
| 3- Proporción de los gastos de PSCR dentro de los costos totales (PGC) | | $PGC = (Ccr/Ctr) \times 100,$ Donde: Cr: Costo de PSCR real. CTr: Costos Totales reales | Mostrar la proporción gastos por concepto PSCR dentro de los c totales de la organizac |

Tab

la No.5. Resumen de los indicadores propuestos para evaluar el proceso de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. Fuente: Adaptado a partir de los indicadores propuestos por (Cadete, 2011) para evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo del capital humano.

Etapa No.5: Control

Paso No.7: El control al proceso de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas

Objetivo

Supervisar en la práctica, que cada uno de los pasos anteriores se corresponda con lo proyectado al respecto, para tomar las acciones correctivas e incorporarlas desde la dirección del proceso de preparación y superación.

La alta dirección y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de preparación y superación aprobado a partir de lo que se establece en el artículo 24 de la resolución 29/06.

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de preparación y superación previstas
- La participación real prevista de los cuadros y sus reservas a matricular en cada acción y los matriculados
- El aseguramiento material, humano y financiero
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas

Debe de señalarse respecto a los aspectos mencionados con anterioridad lo siguiente:

- Este aspecto es controlado por la Dirección de cuadros, toda vez que se puede apreciar en el modelo del plan individual de la PSCR 2 columnas que responden a estos aspectos. Además este aspecto se evalúa en el cuestionario aplicado a los directivos de la entidad sobre la gestión de este proceso ¿Se chequea el cumplimiento del inicio y terminación de la PSCR? El resultado fue de un 100% favorable a la interrogante, o sea que los 23 cuadros respondieron que sí. Sin embargo los cuadros afirman respecto a este mismo aspecto pero con relación a la capacitación de los trabajadores que en ocasiones esto no se controla, para un resultado de un 17 % que respondió que nunca se controla y un 22% que a veces, para un 39 de inconformidad
- Es controlada la participación real de los cuadros y sus reservas en las acciones de superación, observándose por la entidad que los cuadros se encuentran más motivados respecto a períodos anteriores en participar en las diferentes acciones formativas que se les planifica
- Por parte del dispositivo que atiende el trabajo con los cuadros se desconoce en parte el comportamiento de los aseguramientos materiales, humanos y financieros de la preparación y superación, al desconocerse los gastos que este sentido se realizan, de ahí las sugerencias realizadas en el paso del procedimiento correspondiente, se evidencia inconformidad en un 17% de los cuadros
- Se constató sobre la evaluación del impacto de la PSCR, que en la entidad se carece de un instrumento que permita viabilizar tal aspecto, en este sentido igualmente se le ofrece a la entidad la posible vía de solución del mismo.

Por su parte respecto a la revisión documental, como en este caso fuimos abordando por cada paso los aspectos que contenían o no dentro del Grupo, queda a la hora de sistematizar este procedimiento que se tenga en cuenta los documentos que se sugiere contener en cada uno de los pasos y cuya responsabilidad está definida tanto en el procedimiento como en las funciones de los encargados.

Discusión

Debemos partir comentando que, se define en la (Estrategia Nacional, 2010), el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas (SPSCR) como “el conjunto de elementos relacionados, que como resultado, posibilita a los cuadros y sus reservas la adquisición, profundización, ampliación, actualización, complementación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas, requeridas para el mejor desempeño de sus deberes funcionales”.

Entre los aspectos más controversiales en la práctica empresarial, es la evaluación del impacto de las acciones formativas recibidas, en el sentido más estrecho en lo que a PSCR se refiere, además de lo referido al enfoque sistémico y estratégico de este proceso; en el primero de los casos debemos decir que, en la Tabla No.5 donde se presentan los indicadores que responden a la evaluación del impacto de la PSCR atendiendo a la efectividad, eficacia y eficiencia de la PSCR, la misma es una adaptación de los indicadores propuestos por (Cadete, 2011) para evaluar en su caso la capacitación recibida por los trabajadores, es por esta razón que en el caso del 5to indicador de eficacia que nombra como indicadores económicos, en este caso al tratarse de cuadros que tienen a su encargo no solo el cumplimiento de este tipo de indicadores, sino también sociales, se renombra el mismo como indicadores socioeconómicos y se considera preciso esclarecer en este momento a cuáles indicadores se estaría haciendo referencia en esta investigación, en la referida tabla se exponen las correspondientes fórmulas pues la referida autora, no muestra estas en específico:

Productividad del trabajo (Pt)

Se encuentra definida en la NC 3001: 2007:

“Caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad”.

Coefficiente de satisfacción laboral (Cs)

El cálculo de este coeficiente es de mucha utilidad sobre todo si al determinar la productividad del trabajo (Pt) se evidencia que la misma tiene resultados desfavorables, por lo que se profundizaría en la satisfacción laboral, que además responde al clima laboral, que se define en la (NC 3000: 2007)

“Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización”.

Por su parte la satisfacción laboral se puede ver reflejada a través del aprovechamiento de la jornada laboral.

- Indicadores asociados al aprovechamiento de la jornada laboral. Índice de ausentismo (Iaus): expresa la cantidad de ausencias al trabajo de un trabajador o grupo de ellos en determinado período de tiempo.
- Índice de fluctuación laboral (FL): expresa la cantidad de traslados o bajas de trabajadores de una empresa en un período de tiempo determinado.

También puede expresarse así:

- Índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL): expresa el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral, vinculado al tiempo de trabajo relacionado

con la tarea (TTR) que se refrenda en el perfil del cargo, calificador, profesiograma o descriptor del cargo o puesto de trabajo que ocupa el trabajador.

Su expresión de cálculo es:

Donde,

AJL: índice de aprovechamiento de la jornada laboral (en %).

TTR: tiempo de trabajo relacionado con la tarea (tareas del cargo según descriptor del puesto o perfil del cargo).

TIR: tiempo de interrupciones reglamentados: TDNP +TIRTO: tiempo de descanso y necesidades personales + tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización del trabajo.

JL: tiempo comprendido por la jornada laboral según legislación vigente (8 horas por lo general).

“El enfoque estratégico exige que todo el accionar de la PSCR tribute a la estrategia, y específicamente logre que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional.” Cuesta, A. y Valencia, M (2014)

Los procedimientos que son utilizados para materializar esta actividad sugieren, identificar todas las necesidades de la preparación y superación en la organización, con el fin de mejorar el rendimiento de cada directivo y como pasos inherentes se define el propósito de la preparación y superación de los cuadros y reservas, se formulan los planes para establecer prioridades, secuencias y armonizar las acciones a seguir.

El enfoque sistémico significa que el procedimiento de PSCR que se asume, es más que la suma simple de sus partes o etapas, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad o totalidad. Lo sistémico, además, debe observarse desde cada etapa del proceso en sí mismas y de estas en vínculo con el proceso en general, como se ha hecho énfasis en este trabajo, porque solo así podrá avizorarse las transformaciones que se suceden en relación a la PSCR con la estrategia organizacional y el entorno.

Conclusiones

Se puede concluir que:

- Se diseñó y aplicó un procedimiento con enfoque sistémico y estratégico sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, desde la propia concepción de la gestión de este proceso, que contribuye a ganar en objetividad al desarrollar este capital humano.
- Se analizaron categorías esenciales del proceso de PSCR como, el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje, la determinación del presupuesto y la evaluación del impacto de la formación recibida, dadas las deficiencias mostradas durante la investigación y en todos los casos fueron propuestas medidas e instrumentos para su correcta determinación e implementación.

Referencias

- [1].Norma Cubana NC 3000: (2007): “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba, pp. 7.
- [2].NC ISO 9000: (2005): “Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, Ed. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba.
- [3].Norma Cubana NC 3000: (2007): “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba, pp. 10-11.
- [4].Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba.
- [5].Cadete, M. (2011). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo en el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) de Granma. Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección. Bayamo, Cuba. Universidad de Granma.
- [6].Norma Cubana NC 3000: (2007): “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba, pp. 42.

- [7].Cadete, M. (2011). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo en el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) de Granma. Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección. Bayamo, Cuba. Universidad de Granma.
- [8].Cadete, M. (2011). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo en el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) de Granma. Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección. Bayamo, Cuba. Universidad de Granma.
- [9].González, M. (2015). Perfeccionamiento del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas del Grupo Empresarial de la Construcción de Granma. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Bayamo, Cuba. Universidad de Granma.
- [10].Guerrero, E. (2016). Aplicación de un procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Grupo Empresarial de la Construcción Granma. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Bayamo, Cuba. Universidad de Granma.
- [11].Gaceta Oficial de Cuba. (2010). Consejo de Estados y de Ministros. Acuerdo No.22 de julio, pp.30.
- [12].Cuesta, A. y Valencia, M (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba, pág.77
- [13].Gaceta Oficial de Cuba. (2010). Consejo de Estados y de Ministros. Acuerdo No.22 de julio, pp.24-26.
- [14].Cuarta Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas. (2010). La Habana.
- [15].Cuesta, A. y Valencia, M (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa. Editorial Academia. Cuba, pág.77