

# LA CAPACITACIÓN: SU PAPAEL EN LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS CUADROS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

**M.Sc. José Edilberto Pérez Ávila**

[josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

Universidad de Las Tunas

## **Resumen.**

Hoy son grandes las transformaciones y cambios que ocurren en las organizaciones impuestos por el medio cambiante y competitivo donde se desarrollan, ello provoca la necesidad de contar cada vez más con cuadros que posean los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr el cumplimiento de sus funciones y un desempeño superior. Es por ello que se propone una reflexión en cuanto a la necesidad de formación y desarrollo de competencias en cuadros de los Consejos de Administración Municipal desde la capacitación, realizando valoraciones sobre este proceso y considerando las exigencias del desarrollo económico y social de los territorios.

## **Palabras claves.**

Organizaciones, capacitación, competencias, territorio, entorno, capacidades, conocimientos, habilidades.

## **Introducción.**

En las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el entorno, las empresas, organizaciones e instituciones comprenden la necesidad de que las personas estén cada vez más capacitadas y preparadas para desempeñar sus funciones de forma eficiente y competitiva. El desarrollo alcanzado a nivel internacional exige poseer conocimientos y habilidades que le permitan enfrentar el entorno que les rodea.

En tal sentido juega un papel esencial los procesos de capacitación a desarrollar por la diferentes organizaciones, el mismo debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en las organizaciones.

En este contexto la capacitación de los dirigentes constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el aseguramiento humano de las organizaciones, potenciando las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para su desempeño, dotándolos capacidades para elaborar estrategias, tomar decisiones y solucionar problemas, lograr una comunicación eficiente, trabajar en equipo, solucionar conflictos, así como desarrollar un conjunto de competencias en el desempeño de sus funciones.

Especial atención se le debe prestar a los cuadros de los Consejos de Administración Municipales (CAM). Estos son los encargados de dar cumplimiento a las disposiciones del Estado y el Gobierno en beneficio del pueblo, su capacitación representa hoy un problema de total actualidad, pues las condiciones actuales del entorno económico, político y social en que se desenvuelven, exigen de ellos una excelente preparación que los convierta en personas idóneas y capaces de enfrentar los constantes cambios del entorno y lograr el desarrollo económico y social de los territorios desde una perspectiva de sostenibilidad.

## **Consideraciones sobre el proceso de capacitación.**

La capacitación es un concepto tratado por varios autores y especialistas en el tema y en sentido general se coincide en que instruye y desarrolla hábitos y habilidades para hacer algo, lo que también requiere conocimientos. Se muestran a continuación algunas definiciones recogidas en investigaciones sobre el tema.

- Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual. Werther, & Davis, (1992)
- Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." Davis, K. y otros; (1992).
- Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Idalberto Chiavenato (1993)

- Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Blake, O. (1997)
- La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo(Gary,Dessler,1998).
- La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades. Gore, E. (1998)
- La capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. Blaque, (1999)
- La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo. García Colina, F. (2001).
- La capacitación es la herramienta perfecta que permite aprovechar al máximo el potencial humano del que dispone la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal al demostrar que se está invirtiendo en el mismo para alentar su desarrollo personal. Patiño, A. (2005).
- Es la acción que permite preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral. Sara Díaz Hidalgo, Alicia Grillo González , Ivonne Torrente Pons))(2005)
- Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso Res/29 de 2006 del MTSS.
- Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores,

para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. NC 3000: 2007

Como se observa estas definiciones aportan elementos importantes dentro del proceso y en general asocian la capacitación a la creación de capacidades, de habilidades para el mejor desempeño y la definen como el conjunto de fases encaminadas a hacer a alguien apto para un fin, dotándolo de la capacidad necesaria para algo.

Es significativo destacar además que de acuerdo a la evolución del proceso y las condiciones actuales hay definiciones que ya destacan los aspectos asociados a las habilidades, actitudes y destrezas, las competencias en su vínculo con el proceso de capacitación, denotándose la necesidad de concebir la formación de las mismas asociadas al cumplimiento exitoso de funciones y por consiguiente un desempeño superior, tal es el caso de las definiciones dadas por García Colina, F. (2001), Sara Díaz Hidalgo, Alicia Grillo González , Ivonne Torrente Pons(2005), Res/29 de 2006 del MTSS, NC 3000: 2007.

### **Proceso de capacitación a cuadros. Valoraciones.**

El proceso de capacitación de cuadros está dirigido a la mejora continua y a implementar nuevas formas o estilos de trabajo; por lo que se le otorga en nuestro país una importancia extraordinaria, pues hoy se necesitan cuadros mejor preparados capaces de enfrentarse a situaciones adversas que requieran de soluciones rápidas y eficaces, este proceso puede ser tratado como una opción estratégica por tener un carácter sistemático lo que permite un mayor rendimiento en cuanto al impacto de los resultados esperados, interviniendo además en el cumplimiento de su misión.

Por esta razón debe considerarse este proceso continuo, pues la mejor forma de capacitación es la que se logra desde esta óptica, potenciando la búsqueda y profundización de conocimientos, habilidades y destrezas para responder a los cambios que suceden en el entorno.

Las condiciones actuales en el país imponen la necesidad de abordar el cumplimiento de decisiones sobre la capacitación a cuadros desde una perspectiva científica, situación que está presente también en las diferentes organizaciones, y abarca las empresas, organismos, CAM y otras formas organizativas y estructurales existentes.

La capacitación a cuadros debe funcionar como un sistema a partir de la integralidad de contenidos, contemplando y combinando formas, modalidades, plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización o territorio.

Este proceso se concibe sobre la base de las necesidades de capacitación y se brinda con el objetivo de actualizar y completar aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan alcanzar un desempeño superior. Visto desde las exigencia actuales la capacitación de los cuadros desde el punto de vista del desarrollo y formación de competencias es un tema que requiere una

prioridad en las condiciones de perfeccionamiento del sistema organizacional cubano.

En el desarrollo del proceso de capacitación, se han realizado estudios donde se declaran momentos o etapas en la evolución del mismo, estos pueden estar establecidos de acuerdo a la evolución histórica y al campo investigativo desde donde se realiza el estudio. Muy difundida ha sido la clasificación de Mariela Columbié (1999), quien considera varias etapas por donde ha transitado el proceso.

**Primera etapa 1959-1965:** Se encaminaron los esfuerzos a la formación emergente y acelerada de un extraordinario número de cuadros revolucionarios en respuesta a las intervenciones estatales en la economía. Se destacan en este periodo la creación de la primera escuela de cuadros revolucionarios.

**Segunda etapa 1966-1975:** Se caracteriza por la formación masiva de maestros para todo el sistema nacional de educación, creación de las Escuelas Básicas de Instrucción Revolucionaria (EBIR) y se aprueban las tesis de la Política de Cuadros en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba.

**Tercera etapa 1976-1985:** La capacitación y superación de los cuadros se realiza a partir de cursos y de otras vías, que da origen a la creación del ISDE y posteriormente del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros Estatales y sus Reservas (SUPSCER), como entidad encargada de todo el trabajo con los cuadros. Se consolidan las premisas para el proceso de preparación de cuadros.

**Cuarta etapa 1986-1990:** Se introducen en el país los primeros estudios de las técnicas avanzadas de dirección y las consultorías y se introducen las primeras experiencias autóctonas en ese campo. Se inicia un amplio proceso de formación de profesores y entrenadores de Dirección, se crean los Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades se revitalizan las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

**Quinta etapa 1991-1995:** Se adoptan un conjunto de importantes decisiones para la institucionalización y sistematización del trabajo con los cuadros, como es la creación de la Comisión Central de Cuadros y la asignación al MES de la función rectora en la preparación y la superación de los cuadros y reservas. Comienza a estructurarse un sistema nacional de preparación y superación de los cuadros a partir de la aprobación y puesta en ejecución de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas de los OACE y CAP.

**Sexta etapa 1996-2000:** Se aprueban y ponen en vigor los documentos rectores que norman la capacitación de los cuadros. Código de Ética, los Decretos-Ley 196 y 197, se indica el estudio y la introducción en el país de las técnicas avanzadas de Dirección, se generaliza la dirección por objetivo (DPO) y se introduce la Planificación Estratégica en todos los OACE y los CAP, comienza el proceso de perfeccionamiento empresarial, todo lo cual conlleva a la ejecución de planes priorizados de preparación de todos los cuadros.

**Séptima etapa a partir del año 2000:** Se ubica en primer plano la preparación político-ideológica. Es aprobada la segunda, tercera y cuarta versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros. Se comienza a

exigir por la medición del impacto de la capacitación, a través de indicadores y resultados de investigaciones.

En las condiciones actuales se mantiene la significación del proceso de capacitación, por tal motivo en los objetivos de trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional, en su capítulo III Política de cuadros, se establecen los objetivos relacionados con el proceso de capacitación y desarrollo de cuadros y reservas.

### **Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.**

Sustentada en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. Apoyada por el Código de Ética y los Decretos-Ley 196 y 197, contribuye a garantizar la continua preparación para cumplir las funciones directivas y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales relacionados, eficientes, competitivos, con un alto sentido político, conciencia económica y compromiso con los resultados de la organización y del país.

Desde la década del 90 La estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas comienza su implementación, encontrándose actualmente en su cuarta versión.

La misma declara como objetivo:

Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigente.

Se sustenta en principios y exigencias, cambia la concepción de componentes por contenidos, constituyendo un rasgo fundamental de esta, los cuales se muestran a continuación.

- Preparación política e ideológica.
- Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
- Preparación en Administración-Dirección.
- Preparación Técnico-Profesional.

Todo este proceso de perfeccionamiento en respuesta a las necesidades y exigencias actuales, permite comprender la necesidad de realizar una proyección que, además de responder a las necesidades individuales y organizacionales, contribuya a realizar acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de desarrollo de competencias directivas.

Para lograr su efecto se deben tomar en cuenta los objetivos que se persiguen y los medios con que se cuenta, es muy importante lograr que se sientan motivado y sobre todo debe comprender el resultado de esta tarea y de lo que

podrá obtener ya sea como cuadro o para su beneficio personal.

### **La capacitación de cuadros. Necesidad para el desarrollo de los CAM**

Como parte de la lucha que sostiene el país de manera permanente por crear una cultura general integral en todos los ciudadanos y su real capacidad de impacto en la vida social y personal, dado en cierta medida por la profundidad de los cambios que el reajuste socioeconómico exige, prevalece hoy una gran exigencia social hacia los cuadros, de manera muy marcada en los cuadros del CAM, tanto en su responsabilidad individual y su dominio de la tarea concreta que desarrolla, como en sus cualidades personales y condiciones ético-morales.

Por lo que el proceso de capacitación debe adquirir en ellos una fuerza mayor, pues son personas que poseen vivencias, conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y de la propia vida que los lleva a actuar dando soluciones a los problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En este sentido, la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviada.

Un cuadro del CAM debe ser experto en la actividad a la que se dedica y conocedor de todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, fundamentalmente en las referidas al campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

Sin dudas la excelencia en el desempeño de los cuadros del CAM, constituye uno de los retos más importantes en las condiciones actuales, una vez iniciada su labor comienza la ampliación, profundización y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y del perfeccionamiento de su preparación en cuanto al desarrollo de sus habilidades y destrezas.. De ahí la necesidad de llevar a cabo investigaciones que proporcionen información para potenciar la formación de y desarrollo de sus competencias, en correspondencia a la necesidad de dar respuesta a las exigencias económicas, políticas y sociales para el desarrollo de los territorios.

Los CAM deben buscar eficiencia, productividad, rendimiento y competitividad en sus cuadros, pero al mismo tiempo deben tener sentido de responsabilidad pública en el manejo eficaz de los recursos, de equidad, justicia, cumplimiento de las leyes y procedimientos jurídicos vigentes, es decir, debe cumplir también objetivos políticos y sociales.

La proyección de su capacitación ha tomado fuerza a través de las estrategias de capacitación, donde debe considerarse que su capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe propiciar que se enfrente a situaciones que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras, imperativo que plantea la vida económica y social de hoy. El éxito se alcanza cuando se llega a contar con cuadros capaces de dar solución a los complejos problemas del territorio, contribuyendo de modo positivo y permanente en el logro de los objetivos estratégicos del mismo y a la satisfacción de las necesidades sociales y el mejoramiento de su calidad de vida.

## **La capacitación a cuadros de los CAM, su papel en la formación de competencias.**

El proceso de capacitación a cuadros, orientado a satisfacer las necesidades de superación para lograr un mejor desempeño de los mismos en sus actividades, debe ser un proceso sistemático y continuo que debe ser integral en su concepción, llegando hasta las reservas de los mismos, garantizando la puesta en práctica de sus acciones, así como apoyar, controlar y ejecutar, dichas actividades en el sistema de su competencia.

Su éxito depende de la correcta determinación de necesidades considerando las exigencias del desarrollo territorial, las proyecciones futuras de desarrollo social y económico, así como las exigencias que impone la actualización del modelo económico, aparejado a las necesidades individuales y las funciones a desempeñar.

En tal sentido es necesario tener presente que la norma cubana 3000: 2007 define las competencias como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios, la capacitación constituye una de las vías esenciales para lograr el desarrollo y formación de las mismas.

Por ello al analizar su relación deben considerarse para la proyección de la capacitación con perspectiva de formación de competencias. Elemento esencial lo constituye la estrategia de capacitación integrada por un conjunto de contenidos a desarrollar en diferentes modalidades y formas de capacitación que garanticen la capacitación de los cuadros en el momento adecuado y las condiciones necesarias para lograr, apoyado el proceso en las potencialidades del territorio y respondiendo a los problemas existentes.

Debe estar precedido de una amplia investigación, sustentada en técnicas e instrumentos que diagnostique el estado actual y las necesidades futuras, así como la determinación de competencias necesarias para estos cuadros en el cumplimiento de sus funciones, lo cual permitirá una proyección de acciones de capacitación que incidirán en el desarrollo y formación de competencias para dar respuesta a las exigencias actuales de desarrollo económico y social de los territorios.



## **CONCLUSIONES.**

La capacitación es un proceso sistemático e integral que proyectado en correspondencia a las exigencias del desarrollo actual, permite la formación y desarrollo de competencias, siendo esto un elemento de singular importancia para los cuadros de los CAM, dado el papel que desempeñan en el desarrollo territorial.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abad Guerrero, I. M.; Castillo Clavero Ana M. Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE N° 2795. Del 9 AL 15 de febrero de 2004 31.
2. Aquino, Jorge a.; Vola, Roberto e.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo j. Recursos humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.
3. Blake, O. La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.
4. Bohlander, G. Sherman, A. Snell, A; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
5. Código de ética de los cuadros del Estado. Julio de 2006.
6. Codina Jiménez, Dr. Alexis. (2001). 10 habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? [http://www.calidad.org/public/articles/962913184\\_alexis.htm](http://www.calidad.org/public/articles/962913184_alexis.htm).
7. Columbié Santana, Mariela, "La capacitación de los directivos del sector público: la experiencia de Cuba", Ministerio de Educación Superior, Cuba. 2005
8. Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando 2000. Gestión de competencias. Monografía. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE)
9. Decreto Ley No. 196 del Consejo de Estado. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. 17 de julio de 1996.
10. Díaz Hidalgo, Sara. "Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales" AÑO
11. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas; (2005). Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
12. Fernández González y otros. De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. Revista Varona Número 36-37 (Enero - Diciembre), Cuba, 2003 pp. 22-25
13. García Colina, F.J. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones : un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. <http://www.monografias.com>
14. Ibáñez. 1998. Conceptos de capacitación en <http://www.gestiopolis.com/>

15. Linares, M.A. (2002) Propuesta metodológica de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas. Folletos Gerenciales Año III, No. 12 Diciembre. DCCED. MES. La Habana. Cuba.
16. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29/06 Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.
17. NC 3000: 2007. **Norma Cubana NC 3000: 2007**: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en <http://www.nc.cubaindustria.cu>
18. NC 3001: 2007. **Norma Cubana NC 3001: 2007**: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en <http://www.nc.cubaindustria.cu>
19. NC 3002: 2007. **Norma Cubana NC 3002: 2007**: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en <http://www.nc.cubaindustria.cu>
20. Pérez Viera, MsC. Odalys. Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana 2006.
21. Primera Conferencia Nacional del PCC. 29 de enero de 2012. La Habana. Cuba.
22. Rodríguez, Francisco: "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". Ed. Pueblo y educación, 1990.