

## 1.5

### EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL THE TRAINING PROCESS OF THE MUNICIPAL ADMINISTRATION COUNCIL

Autora: Lic. Damaris Gómez Amador. Licenciada en Educación en la Especialidad de Educación Primaria. Vice intendente del Consejo de la Administración Municipal del municipio Güines, Mayabeque

Dirección de correo: damarismgomezam74@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8450-4606>

Institución: Escuela Primaria: Antonio Briones Montoto

Localidad: Güines, Mayabeque, Cuba

#### **Resumen**

La Gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros para ocupar cargos en el Consejo de la Administración Municipal es el proceso mediante el cual la organización garantiza la selección y formación de la reserva de los cargos de cuadros, considerando movimientos de cuadros, la promoción, el traslado, la reubicación, la liberación, la democión, la separación, y además la preparación y superación o capacitación. Este procedimiento consta de 3 etapas: de selección, de consulta y de aprobación. La capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal a nivel nacional constituye una prioridad de la política del gobierno, en función de lograr su preparación integral. En el análisis de los resultados con los métodos del nivel teórico: el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y la modelación, instrumentos y técnicas aplicados se constató que son insuficientes las acciones para la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal; así como el seguimiento de estas por parte de la estructura, además no existe un proceder que le ofrezca al Intendente el cómo instrumentar desde el proceso de supervisión que realiza el Consejo de la Administración Municipal al proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas, en función de elevar la calidad de los resultados que se deben alcanzar a corto, mediano y largo plazo en los programas sociales. Las deficiencias antes expresadas denotan la necesidad de capacitar a los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la supervisión de la calidad del trabajo.

**Palabras clave:** capacitación, desarrollo del recurso humano, cuadros del consejo de la administración

## **Abstract**

The Management of the Work System with Cadres to occupy positions in the Municipal Administration Council is the process through which the organization guarantees the selection and training of the reserve of cadre positions, considering cadre movements, promotion, transfer, relocation, release, demotion, separation, and also preparation and improvement or training. This procedure consists of 3 stages: selection, consultation and approval. The training of the Municipal Administration Council cadres at the national level constitutes a priority of government policy, in order to achieve their comprehensive preparation. In the analysis of the results with the theoretical level methods: the analytical-synthetic, the inductive-deductive and the modeling, instruments and techniques applied, it was found that the actions for the training of the Municipal Administration Council cadres are insufficient; as well as the monitoring of these by the structure, in addition there is no procedure that offers the Mayor how to implement from the supervision process carried out by the Municipal Administration Council to the training process of the cadres and their reserves, in function of raising the quality of the results that must be achieved in the short, medium and long term in social programs. The deficiencies expressed above denote the need to train the staff of the Municipal Administration Council to supervise the quality of work.

**Keywords:** training, human resource development, management council staff

## **Introducción**

La Gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros para ocupar cargos en el Consejo de la Administración Municipal es el proceso mediante el cual la organización garantiza la selección y formación de la reserva de los cargos de cuadros, considerando movimientos de cuadros, la promoción, el traslado, la reubicación, la liberación, la democión, la separación, y además la preparación y superación o capacitación.

Este procedimiento consta de 3 etapas: primera etapa: de selección donde el jefe facultado constituye el proceso mediante el cual se deciden los candidatos entre varios posibles, segunda etapa: de consulta donde se solicita a la dirección de la organización de base del Partido, a través de su secretario general y a los Órganos de Control y la tercera etapa: de aprobación donde se analizan las propuestas por la comisión de cuadros y aprobado por el jefe facultado, el órgano de cuadro emite el documento contentivo de la decisión enviando una copia al área jurídica para que se dicte la Resolución correspondiente

Teniendo en cuenta lo anterior el órgano de dirección facultado define el alcance que se concreta en un objetivo fundamental dirigido a trabajar por lograr una consciente y previsoramente aplicación de la Política de Cuadros, en función de lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad, control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, centrando la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad de los cuadros; la formación de una efectiva reserva, que posea las cualidades y capacidades necesarias, debe darse prioridad a los jóvenes, las mujeres y los negros.; es decir fortalecer los programas de capacitación y supervisión de los cuadros de los gobiernos municipales, siguiendo la estrategia aprobada a este nivel, dando el máximo de atención a las prioridades y requerimientos de cada organización.

El tema resulta importante en la actualidad, razón por la cual a nivel nacional la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal constituye una prioridad de la política del gobierno, en función de lograr su preparación integral, teniendo en cuenta las exigencias para su desempeño en este nivel de dirección, de ahí que se identifiquen como elementos que atentan contra la calidad del proceso.

Falta de sistematicidad en las acciones de capacitación de los cuadros y reservas para la supervisión del trabajo en el Consejo de la Administración Municipal, es insuficiente el seguimiento que se realiza por parte de la estructura municipal a la implementación de las acciones que se derivan de las actividades de capacitación, existe carencia de un proceder que le ofrezca al Intendente el cómo instrumentar desde el proceso de supervisión que realiza el Consejo de la Administración Municipal el proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas, en función de elevar la calidad de los resultados que se deben alcanzar a corto, mediano y largo plazo en los *programas sociales* (educación, cultura, deporte, trabajo y dentro de este la atención a los trabajadores sociales y salud).

En correspondencia con lo anterior se asume el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la supervisión de la calidad del trabajo?

## **Secciones**

### **Antecedentes generales acerca del proceso de capacitación**

La capacitación, en las condiciones actuales requiere de un tratamiento diferenciado en la concepción para la preparación de los profesionales en general, pues se ha convertido en una de las principales exigencias del mundo laboral, por ello no debe concebirse desde el punto de vista del enfoque clásico. La misma constituye de hecho parte integrante de la llamada educación permanente. De manera

general se parte del concepto brindado por la Enciclopedia Británica donde se precisa que la capacitación es la acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo. Este concepto se puede considerar muy general pues, es a través de la capacitación que se garantiza la implementación progresiva de los cambios que se requieren en un contexto dado, lo que conduce a nuevas dinámicas en el trabajo lo que se traduce en cambios de paradigmas.

Muchos han sido los estudios que en torno al proceso de capacitación se han formulado tal es el caso de Siliceo, (2004), quien la define como: "... la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" Blake, O (1997) alega que esta debe estar orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Por su parte Aquino y Colectivo de Autores, (1999) agregan que: "... la capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas."

Los mismos autores sostienen que: " el proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo, que llevan a cabo las organizaciones con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte".

En otras palabras es la capacitación un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Por su parte y con relación a las ventajas que brinda la capacitación para una organización, Durán, J (2013) en sus estudios de maestría señala que: "La capacitación contribuye con el mejoramiento del desempeño del Recurso Humano y unido a esto el desarrollo de la organización o institución en las diferentes áreas que se realicen según el diagnóstico previo y evaluación progresiva de la gestión que se lleva a cabo".

Disímiles son los motivos dentro de una institución, empresa u organización para realizar la capacitación de su personal, y para ello se deben tomar en cuenta el diagnóstico actual y determinar

las necesidades que se requieren para ir a la par de la actualidad, debido al cambio que cotidianamente se presenta en el mundo en los diferentes ámbitos.

En tal sentido, Peter Drucker (2010) asegura que: “en cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”. Es por ello que se puede aseverar que cuando se habla de desarrollo del potencial humano, se debe considerar que esto implica más que el aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano; esta labor debe abarcar otros frentes puesto que el verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estas acciones las que traerán consigo, mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización, al influir en sus aptitudes, conocimientos, actitudes y por ende en su conducta social.

Mintzberg, H (2007) considerado uno de los grandes exponentes del tema hizo famoso su lema: “calidad empieza con capacitación y termina con capacitación”, para determinar que el proceso de capacitación conlleva un aprendizaje continuo, que dura toda la vida y a la vez, es el camino más acertado para lograr calidad en cualquier escenario en el que se pretenda actuar.

A ello pudiéramos agregarle los criterios de Guzmán del Castillo, quien en sus resultados investigativos hace referencia a las diferentes dimensiones de la capacitación, pues ello conduce a organizar la misma y dar prioridad en correspondencia con las necesidades tanto de los profesionales como de las instituciones.

En el análisis realizado al trabajo investigativo de Guzmán del Castillo (2012), se encuentra que dicho autor plantea que la capacitación, constituye una vía para tratar los conflictos, problemas u otras situaciones que se generan en la esfera laboral, y que no siempre coinciden con situaciones aprehendidas durante la formación pre profesional. Dada su importancia, es que aborda las diferentes

dimensiones desde las que puede ser tratada la capacitación, que se comentan según sea el caso y señala además, que estas están muy relacionadas entre sí:

**Capacitación como Organización:** se refiere a la gestión de formación y desarrollo del capital humano. Tiene la misión de planificar, organizar, gestionar y controlar, las líneas y políticas que, en materia de capacitación, establezca la institución a la que presta servicios. Responde a la estrategia de una institución, y para ello se establecen objetivos, funciones, indicaciones, orientaciones, que permiten el cumplimiento de las metas de la organización.

**Capacitación como Investigación:** es una de las dimensiones que más se manifiesta en el contexto laboral. Para garantizar su efectividad, la capacitación debe partir de investigar los problemas que presenta la organización (interno y externo), las metas que esta se propone a largo, mediano y corto plazo, con quiénes se propone cumplirlas y el estado actual y el deseado de esos recursos humanos. A las Direcciones de Capacitación, como organizaciones les corresponde orientar, dirigir, asesorar y realizar las tareas propias de la investigación, es necesario para facilitar las tareas que demanda diseñar un Sistema de Superación. A su vez esta dimensión se convierte en una política de la organización, teniendo en cuenta que darle respuesta a las problemáticas que enfrentan los profesionales y técnicos, en su esfera laboral, requiere de aplicar métodos efectivos de diagnóstico, para plantear soluciones mucho más acertadas y capacitar a los profesionales en métodos y procedimientos investigativos garantizaría la propuesta de soluciones. Esta dimensión de la capacitación, requiere de la determinación de las necesidades de capacitación del capital humano, así como la correspondiente orientación del mismo, atendiendo a los objetivos y necesidades de la organización y su estrecha vinculación con la realidad donde se desempeña.

**Capacitación como Inversión:** responde a la estrategia de la institución, y partir de una investigación; entonces, la capacitación, deja de ser simplemente un gasto para convertirse en una inversión. Por ello, cada organización debe contar en la planeación estratégica de los recursos financieros que proyecta e invertir para garantizar el desarrollo de su capital humano. En este sentido, estará dirigida a eliminar o atenuar deficiencias e insuficiencias que limitan el alcance de los objetivos estratégicos, que en el orden económico – productivo y de los servicios son trazados por la organización. Diseñar un sistema de capacitación, como es el caso de la presente investigación, implica la orientación de este como una inversión, (ya sea reactiva o proactiva), cuyos gastos serán recuperados en el menor tiempo posible.

De forma reactiva: para darle solución a problemas y necesidades específicas.

De forma proactiva: dirigida al desarrollo de su capital humano, en función de nuevos objetivos. El tratamiento de la capacitación como inversión, propicia socializar cada vez más el proceso de aprendizaje, el compromiso del que estudia con su autorrealización y la aplicación de un sistema de evaluación, que brinde una información precisa a todos los implicados. Ello incidirá, en una mayor calidad, en cuanto al servicio que se preste y, la solución más dinámica de los problemas que se presenten.

Capacitación como Proceso de Enseñanza – Aprendizaje: en el medio laboral, deben crearse las condiciones propicias para que el profesional, una vez recibida determinada calificación, pueda aprender de manera práctica, los conocimientos o habilidades recibidas. El contexto laboral, forma parte de la concepción general del proceso de capacitación, por lo que cuando se estructura, debe tenerse en cuenta, las condiciones donde se labora y las necesidades de los profesionales para su buen desempeño; y reforzar la motivación hacia este tipo de actividad. La capacitación, debe dimensionarse como proceso de enseñanza – aprendizaje, lo que permite apreciar, valorar y constatar cómo el individuo adquiere o desarrolla capacidades y habilidades mediante el empleo de determinados enfoques, formas y métodos.

Por lo anterior, deben considerarse las modalidades que se emplean indistintamente:

En el puesto de trabajo: rotación, sustitución, asesoría, consultoría, proyecto, tutoría, curso de adiestramiento e información técnica.

Fuera del puesto de trabajo: cursos, seminarios, talleres, conferencias, otros.

Auto preparación: consulta de documentos, revisión bibliográfica, autocopias, proyecto, otros. La selección, de cualquiera de las alternativas anteriores se realiza a partir de determinadas exigencias, necesidades y objetivos de los solicitantes. Se emplean, tanto las modalidades de presencial como la de distancia, porque al analizar esta dimensión se debe ver al hombre asociado a su colectivo laboral y a su entorno social, pues son estos quienes reciben esa acción transformadora y a la vez participan en la transformación de ellos, refuerzan y consolidan las habilidades adquiridas en la capacitación. Como proceso docente debe dirigir sus acciones hacia el trabajo en equipo para accionar y decidir en conjunto.

Capacitación como Estimulación Cada proceso de capacitación, debe constituir un estímulo para el que lo recibe y por tanto, debe participar activamente en la gestación de dicho proceso, interiorizar que este, se diseña para mejorar su desempeño, hacerlo más competitivo, y por ende se puedan apreciar cambios, no solo en el proceso productivo, sino además en su mejoramiento humano. Observe que en esta dimensión, se concreta la autorrealización del individuo y por tanto, la posibilidad de asumir

determinada posición con relación a las tareas que debe enfrentar: □ Estar abierto al cambio sin temor a experimentar nuevas formas de vivir, pensar y sentir. □ Desear y promover la autenticidad en las relaciones humanas.

Apoyarse en la ciencia y en la tecnología que promueven la autoconciencia y el autocontrol.

Establecer mecanismos, de comunicación con carácter diferenciado. □ Concebir cada experiencia, como nueva y enriquecedora de la vida. □ Potenciar valores asociados a su actuación en el plano colectivo: solidaridad, la generosidad, preocupación por los demás, honestidad, entre otros. La capacitación, debe lograr mediante sus diferentes procesos que el estímulo radique en alcanzar gradualmente estos propósitos, es decir contribuir a la autorrealización. Nótese que las anteriores dimensiones están muy interrelacionadas y pueden ser complementarias unas de otras si se quiere ver como un sistema de dimensiones para lograr la calidad y resultados superiores de la organización.

### **Particularidades del contenido de la capacitación de los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Municipal**

El contenido de la capacitación, tras el análisis de la investigación realizada por Durán, J (2011), puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, que se deben conocer, estas son:

Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos..

Desarrollo de habilidades: sobre todo las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en la relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.,) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacitación de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la

administración y para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. De la igual forma los objetivos de la capacitación son abordados y tratados en este estudio por la importancia que le concede la investigadora tras considerar que estos reflejan el fin en sí mismo del proceso en cuestión, siendo los principales los siguientes: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; y brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. Es vital para alcanzar el logro de estos objetivos con la capacitación, la realización de un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Si partimos de la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo, cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la organización.

## **Conclusiones**

La capacitación, para una organización, constituye herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva, si se verifica que la misma ha sido efectiva.

La capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

## **Bibliografía**

- Blake, O (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina
- Castro, F. (2005). *Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno*. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.
- Castro, R. (2012, 29 de enero). *Directrices contenidas en el discurso pronunciado en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba*. Sección VI. Política de

Cuadros: Tarea de importancia estratégica para la Revolución. En Partido Comunista de Cuba: Documentos. \_ La Habana

Colectivo de autores. (1999). *Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores, promovido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social*

Columbié, M. (1999). *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio. Folletos Gerenciales*. La Habana: Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Delgado, E. (1989). *Documento Directivo sobre la planificación del proceso de capacitación; los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros; y la evaluación de la capacitación*. Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas. La Habana.

Delgado, E. *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas* (1995). Primera versión. (2000). Segunda versión. (2004). Tercera versión. (2010). Cuarta versión.

Delgado, E. (2000). *Documentos Rectores del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.

Durán, E (2013). *El proceso de Formación en la Gestión de los cuadros de los Recursos Humanos*. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/>.

*Estrategia nacional de preparación y superación de cuadros y reservas del Estado y Gobierno cubanos*. La Habana, 2009.

Drucker (2010). *The New Realities: In Ggovernment and politics*, in E Pedagógicas “Rafael María de Mendive”. Año 2012. Pinar del Río: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive”, 2012.

*Economics and Bussines*. In Society and Word VIEW, Harper & Row, New York

Pulido, A. (2012). *La preparación y superación de cuadros y reservas: Experiencia de Pinar del Río*. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive”, (Presentación digital)

*Plan de preparación y superación de los cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias*. *Preparación y superación de cuadros y reservas*. La Habana: Dirección Nacional de Cuadros del Ministerio de Educación, (Presentación digital)

Mintzberg, H (2007). *Inside our strange world of orgazations*. Oakland: Berrett-Kolher Publisher

Siliceo, A (2004). *Capacitación y desarrollo del personal de recursos humanos*. (cuarta edición). ed.  
México: Limusa, S.A.