



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO
DE
MASTER EN DIRECCIÓN:**

**TÍTULO: PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO CON
ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LOS DIRECTIVOS DE
PROGRAMA VIDEO CLUB JUVENIL.**

AUTORA: Lic. Tania Mur Villar.

TUTOR: DrC. Raúl Alpizar Fernández.

Cienfuegos, Octubre, 2007

“Año del 49 Aniversario de la Revolución”

Ciudad de la Habana, 6 de agosto del 2007.
"Año 49 de la Revolución".

Atte a: Presidente(a) del Comité académico
Maestría en Dirección.

Estimado Cro (a): El trabajo investigativo en opción al grado científico de Master en dirección de la compañera Tania Mur Villar con el título "Plan de formación y desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa Video club Juvenil", ha resultado un tema novedoso para la dirección del Programa a nivel nacional, a partir de la necesidad de formación que presentan hoy nuestros cuadros, teniendo en cuenta las demandas en relación con el desarrollo de la cultura general e integral que nos proponemos alcanzar y donde los mismos deberán estar preparados para la toma de decisiones, contando con una visión estratégica definida y asumida por nuestra organización como un valor compartido.

Esta investigación nos compromete como institución a llevar a cabo una revisión, análisis y reordenamiento de las estrategias trazadas en materia de superación de nuestros cuadros.

De manera general consideramos que este trabajo sobrepasó nuestras expectativas y profundizó en problemas medulares que limitaban la gestión de dirección con un enfoque estratégico de nuestro Programa y muy en especial de los directivos encargados de llevar a cabo la misma, por lo que la Dirección Nacional del mismo lo acoge y se responsabiliza con su exitosa aplicación.

Saludos cordiales,

Rolando Cáceres León.
Director Nacional
Programa VCJ
Ciudad de la Habana, 8 de Enero del 2007.
"Año 49 de la Revolución".

Atte a: Presidente(a) del Comité académico
Maestría en Dirección.

Estimado Cro (a): El trabajo investigativo en opción al grado científico de Master en dirección de la compañera Tania Mur Villar con el título "Plan de formación y desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa Video club Juvenil", lleva implícito la propuesta de un modelo de Planeación Estratégica para dicho programa a nivel nacional, sería importante resaltar que nuestra joven organización, nacida al calor de la batalla por el regreso del niño Elián González, hasta ahora no había contado con una proyección futura, ni con un diagnóstico organizacional.

En los inicios del año en curso, fue presentada dicha propuesta en el consejo nacional ampliado, donde después de un enriquecedor trabajo de grupo, fue aprobada su implementación y por consiguiente el control sistemático de sus resultados en el quehacer de la organización.

Pudiéramos evaluar que están siendo excelentes los resultados que vienen exhibiendo los Video Club Juvenil, después de la implementación de la Planeación Estratégica propuesta por la citada compañera en la presente investigación, consideramos además, que la misma ha contribuido al continuo perfeccionamiento de la gestión de dirección de este Programa de la Revolución.

Saludos cordiales,

Rolando Cáceres León.
Director Nacional
Programa VCJ

Agradecimientos

En esta gran experiencia investigativa tuve la dicha de contar siempre con manos amigas, de esas que tienden puentes y nos hacen crecer, con una acertada crítica, una sugerencia, una escucha y porque no con una sonrisa también.

Por ello, debo agradecer a muchas personas este resultado, sin embargo no puedo dejar de mencionar a algunas de ellas, sin cuya ayuda, hubiese sido imposible este empeño.

A mi tutor el DrC Raúl Alpizar Fernández, excelente profesor y principal colaborador de este trabajo, por sus enseñanzas y por animarme a continuar en momentos difíciles.

Quiero expresar mi especial agradecimiento a la DrC. Miriam Iglesias León cuya contribución fue decisiva en los momentos iniciales de este proyecto y a quien agradeceré siempre por su confianza y sus oportunas sugerencias.

Al DrC. Manuel Cortés Cortés por su colaboración en el procesamiento estadístico.

A mi hermana Norma quien ha incentivado y cultivado en mí el espíritu de superación y constancia.

A mi madre por su ayuda incondicional.

A mi esposo, por su tierna comprensión.

A mis compañeros del Consejo de Dirección que con su gran experiencia, conocimientos y recomendaciones me han ayudado mucho y alentado en todo momento.

A todos mis buenos amigos, porque son muchos, gracias.

Dedicatoria

A dos personas amadas que no se encuentran hoy a mi lado, a mi padre y mi querida tía Amparito, a ellos les dedico el fruto de mi esfuerzo, que también es el suyo.

Con todo mi amor dedico este trabajo a mis dos bellas y adoradas hijas, Cinthya y Thalía.

“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”

Raúl Castro Ruz

INDICE.

Resumen.....	
Introducción.....	1

CAPITULO I Fundamentación teórica sobre la Planeación estratégica, su contextualización en los Programas de la Batalla de Ideas y los fundamentos básicos para la formación y desarrollo de directivos.

1.1 Surgimiento y valoración del Enfoque estratégico en la Dirección.....	6
1.2 Diferencias entre dirección y planeación estratégica.....	12
1.3 Contextualización de la Planeación estratégica en Cuba.....	15
1.4 Concepciones históricas-sociales que fundamentan la Batalla de ideas.....	18
1.4.1 La Planeación estratégica en los Programa de la Batalla de ideas...	20
1.5 Generalidades sobre la gestión de los Recursos Humanos.....	21
1.6 La Formación y Desarrollo de los directivos. Consideraciones generales.....	23
1.7 Modelos de Formación y desarrollo .Su enfoque estratégico.....	27
1.7.1 El enfoque estratégico en la formación de directivos del Programa Video Club Juvenil.....	31
1.8 Conclusiones parciales del capítulo I.....	33

CAPITULO II Diseño de la Planeación estratégica del Programa Video Club Juvenil para el trienio 2007-2010.

2.1 Propuesta de la Planeación Estratégica del Programa Video Club Juvenil.....	34
2.2 Caracterización del Programa Video Club Juvenil (VCJ).....	35
2.2.1 Los Video Club Juvenil. Identificación de sus retos.....	38
2.3 Identificación y fortalecimiento de los valores compartidos.....	40
2.4 La misión de la organización.....	44
2.5 La visión de la organización.....	47

2.6 Formulación de las estrategias.....	52
2.7 Conclusiones parciales del capítulo II.....	54
 CAPITULO III Modelo de Formación de directivos del Programa VCJ con un enfoque estratégico.	
3.1 Diseño de un modelo de formación y desarrollo de los directivos del Programa VCJ con enfoque estratégico.....	55
3.2 Análisis de los resultados y validación por criterios de expertos.....	59
3.3 Propuesta de Modelo de formación con enfoque estratégico de los directivos del programa VCJ.....	65
3.4 Procedimiento para la implementación del modelo propuesto.....	69
3.5 Determinación de las necesidades de Formación.....	70
3.5.1 Resultados de los instrumentos aplicados para la determinación de necesidades.....	72
3.6 Conclusiones parciales del capítulo III.....	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	78
Anexos.....	

Resumen

La Planeación estratégica contribuye a la competitividad de todos los miembros de la organización y el acercamiento a los problemas sociales de la comunidad , permitiendo diversificar nuestros servicios en función de brindar entretenimiento con cultura y enseñanza a la más joven generación, en los programas de la Batalla de Ideas este tema no ha sido suficientemente tratado y la preparación del personal, en particular de los directivos, adquiere una singular connotación ante estos nuevos retos que se asumen por la UJC y específicamente por el Programa Video Club Juvenil (VCJ). Dada la problemática existente en dicha organización nuestra investigación abordó la Formación y Desarrollo del personal directivo del Programa VCJ con el objetivo de elaborar un Plan de Formación con enfoque estratégico, en correspondencia con la orientación estratégica del Programa VCJ, que permita una más efectiva gestión de dirección. Para alcanzar tal propósito se emplearon varios métodos teóricos: análisis y síntesis, histórico-lógico, inducción y deducción, técnicas de recogida como la entrevista a directivos y trabajadores, encuestas, el análisis de documentos y la observación (participante). El programa fue validado mediante el método matemático Delphi, lo que permitió constatar que es incuestionable la necesidad de un Plan de Formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ

INTRODUCCION:

. Fidel nos ha planteado el reto de convertirnos en pocos años en el país más culto del mundo a través del fomento de una cultura general e integral. Ello no es posible sin el

impulso de la cultura política, histórica, artística, económica, ambiental, y sin una adecuada utilización del tiempo libre.

La UJC tiene en esto una elevada responsabilidad por su influencia en los jóvenes, en el empeño revolucionario de formar hombres y mujeres integralmente cultos, de una riqueza espiritual amplia, preparados para la vida útil. Se han impulsado en estos 7 años numerosos programas en el campo artístico que han ampliado el acceso de nuestro pueblo y sus jóvenes a lo mejor de la cultura cubana y universal de todos los tiempos⁽¹⁾

El Programa Video Club Juvenil es una dependencia del Comité Nacional de la UJC dedicada a la proyección comentada de materiales audiovisuales y como espacio cultural comunitario. Es actualmente uno de los Programas de la Revolución dirigido al desarrollo de la cultura general e integral del pueblo y muy en especial de niños y jóvenes.

En los programas de la Batalla de Ideas la Planeación estratégica (P.E) no ha sido suficientemente tratada. Independientemente que se es consciente de la necesidad para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico y la preparación del personal, en particular de los directivos, adquiere una singular connotación ante estos nuevos retos que se asumen por la UJC y específicamente por el Programa Video Club Juvenil (VCJ).

La planeación estratégica dentro de esta organización se justifica, por la contribución a la competitividad del personal que labora en este programa, el acercamiento a los problemas sociales de la comunidad , permitiendo diversificar nuestros servicios en función de brindar entretenimiento con cultura y enseñanza a la más joven generación, convirtiéndose en el espacio cultural más importante de cada barrio .Pero la Planeación es necesaria pero no suficiente ;el Programa VCJ, para alcanzar sus ambiciones e importantísimos objetivos ,requiere una dirección estratégica sustentada en el involucramiento de todo el personal para su implementación.

Nuestro país se encuentra inmerso en la Batalla de ideas, proceso en el cual los cuadros juegan un importante papel como pilares de su desarrollo. Es por ello que el objetivo principal de cada estrategia estará encaminado a garantizar la superación de los cuadros y reservas, para contribuir a que estos jueguen cabalmente el papel que le corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución.

La P.E dentro de este programa .garantizará la adaptación y pro actividad de la organización con el entorno, pero exige que la conduzcan cuadros con elevado nivel de

preparación y competencia, que den respuesta a las demandas en relación con una cultura general e integral, que estén preparados para tomar decisiones y cuenten con la visión estratégica requerida, (Ver anexo 1,2 y 3), de todo ello se infiere el siguiente:

PROBLEMA CIENTÍFICO:

El Programa Video Club Juvenil no cuenta con la suficiente concepción estratégica en su gestión, ni en la formación de sus cuadros.

Teniendo en cuenta el problema anterior, el presente trabajo plantea como **IDEA A DEFENDER** la siguiente:

El diseño e implementación de un Plan de Formación y Desarrollo para los cuadros de dirección del Programa VCJ con enfoque estratégico, en correspondencia con una P.E acorde a los retos de la sociedad cubana, contribuye a elevar la gestión de dirección del mismo.

Por lo tanto el **OBJETO GENERAL** de esta investigación será: El Proceso de gestión en el Programa VCJ y el **CAMPO DE ACCIÓN:** La Formación y Desarrollo con enfoque estratégico del personal directivo del Programa VCJ, y específicamente se propone como **OBJETIVO:** Elaborar un Plan de Formación con enfoque estratégico, en correspondencia con la orientación estratégica del Programa VCJ, que permita una más efectiva gestión de dirección.

Objetivos específicos

-  Sistematizar los conocimientos contenidos en la bibliografía existente, recopilando y obteniendo información acerca del comportamiento histórico de la dirección y sus protagonistas, enmarcados en la contextualización de la Planeación Estratégica en Cuba, la Gestión de Recursos Humanos y la Formación de directivos, para establecer los referentes teóricos de la investigación.
-  Diseñar una propuesta de Planeación Estratégica para el Programa VCJ como sustento al Plan de formación y desarrollo de sus cuadros.
-  Determinar las necesidades de formación de los cuadros.
-  Proponer un plan de Formación y desarrollo con enfoque estratégico para los cuadros del Programa VCJ.

Para dar respuesta al problema y objeto en torno a la investigación presentamos las siguientes **TAREAS CIENTÍFICAS :**

- 📁 Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el papel de la Planeación estratégica y de la formación de los cuadros del Programa VCJ.
- 📁 Caracterización del Programa VCJ .Identificación de sus retos.
- 📁 Elaboración de un diseño de planeación estratégica del Programa VCJ.
- 📁 Elaborar un Plan de formación y Desarrollo con enfoque estratégico para los cuadros del Programa VCJ
- 📁 Validación de la propuesta por criterio de expertos.

Consideramos que la **NOVEDAD** del trabajo está en el enfoque estratégico de la formación de los cuadros del Programa VCJ de la Unión de Jóvenes Comunistas en correspondencia con la P.E elaborada.

El **APORTE PRÁCTICO** está dado en la implementación de un plan de formación y Desarrollo (FyD) para los cuadros del Programa VCJ, en correspondencia a una P.E diseñada, lo que reorientará estratégicamente la gestión de dirección del programa VCJ y elevará su eficiencia y eficacia, al tiempo que reducirá al mínimo las causas, premisas y condiciones que favorecen su falta de proyección futura y sus debilidades, ante las amenazas y oportunidades del entorno.

Serán utilizados y aplicados varios **MÉTODOS Y TÉCNICAS** de recogida. Se realizarán sesiones de trabajo en grupo para recopilar **criterios y valoraciones de dirigentes y técnicos**, que laboran en las salas de Video Club Juvenil, respecto a la necesidad de una proyección de trabajo, así como la misión y visión dada, el diagnóstico estratégico y otros aspectos de la P.E.

La encuesta se aplica para:

- Identificar los retos del programa de VCJ de la Unión de Jóvenes Comunistas. Se encuesta a dirigentes de la UJC y el Programa VCJ con cinco años de experiencia en el trabajo profesional de la organización.
- Validar la propuesta de Plan de (FyD) de los cuadros del Programa VCJ. La validación por expertos parte de la selección de estos de manera intencional según los criterios de selección:

- Dirigentes de la UJC y el programa Video Club Juvenil con 5 años de experiencia en el trabajo profesional de la organización y Profesores de la cátedra de Dirección política de la Escuela Provincial del PCC Alejandro Nápoles León, quienes asumen la preparación de nuestros cuadros y dirigentes.

La Observación (participante) será una técnica donde a partir de la permanencia y compenetración en el quehacer cotidiano de nuestros colectivos podamos interpretar y constatar la labor de los cuadros, su gestión, desempeño y el impacto que ha venido logrando el programa Video Club Juvenil. Esta técnica será corroborada a través del método de **trabajo prolongado** en el mismo lugar.

La entrevista, otra técnica a utilizar, a través de una adecuada orientación, comunicación, motivación y confianza (entrevistador – entrevistado) lograremos los objetivos propuestos. Contribuirán al mismo, varios especialistas y dirigentes de la organización como expertos.

La revisión de documentos propiciará conocer sobre la organización y la gestión en general del Programa VCJ, su funcionamiento, el diagnóstico estratégico, y en particular el estado de la gestión de la formación de su personal, con énfasis en la F y D de sus cuadros.

Métodos de investigación a utilizar:

Estudio de documentos normativos que rigen el trabajo de la UJC.

Histórico-lógico: Método del nivel teórico que nos permite conocer antecedentes en el sistema de dirección del cuadro político, atendiendo a la trayectoria real de los fenómenos en el decursar histórico.

Análisis y síntesis: Se aplicarán en cada momento de las tareas cognoscitivas que se realicen. Será utilizado el método Delphi.

Inducción y deducción: Se utilizará llevando una forma de razonamiento que irá del conocimiento particular al general y viceversa, donde predominará uno u otro según la tarea que se realice.

La tesis está estructurada en tres capítulos:

En el **Capítulo I** se realiza una amplia revisión de bibliografía actualizada de autores de diferentes países, con énfasis en la experiencia cubana, que proponen diversos enfoques metodológicos del proceso de Planeación Estratégica, formación y desarrollo del personal que permiten realizar un análisis de los puntos comunes, ventajas y limitaciones, y por tanto, tomar partido, que posteriormente servirán de base en el proceso de elaboración de la propuesta.

En el **capítulo 2** se presenta la metodología y el diseño de la Planeación estratégica del Programa Video Club Juvenil

En el **Capítulo 3** contiene el diseño de un modelo de formación y desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ, la determinación de necesidades, así como el análisis de los resultados y validación de las propuestas por el grupo de expertos.

Además, se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para lograr con efectividad su implementación y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía.

Para poder ejecutar el trabajo se creó un equipo formado por el Consejo de Dirección de la provincia de Cienfuegos, directores provinciales del programa en el resto del país y especialistas en el tema, donde se utilizaron métodos y técnicas de trabajo como hacemos alusión en el propio desarrollo de esta introducción.

CAPITULO I Fundamentación teórica sobre la Planeación estratégica: su contextualización en los Programas de la Batalla de Ideas y los fundamentos básicos para la formación y desarrollo de directivos.

1.1 Surgimiento y valoración del Enfoque estratégico en la Dirección.

Desde que el hombre realizó sus primeros trabajos colectivos allá por los años de la comunidad primitiva se ha visto en la necesidad de coordinar el trabajo con sus semejantes y cooperar con ellos. En la medida que las tareas fueron haciéndose más complejas comenzó a surgir la necesidad de mandar o regular las mismas.

Con el desarrollo de la sociedad se hizo cada vez más necesario el perfeccionamiento de los sistemas de dirección, siendo el siglo XX donde gana su mayor esplendor llegando a surgir la carrera de dirección en las universidades de varios países.

En 1903 el ingeniero industrial norteamericano Frederick Winslow Taylor expuso sus estudios de tiempo y movimiento lo cual marcó el inicio de la escuela científica de Dirección (Escuela Clásica). Luego de este acontecimiento se produjo una revolución en la teoría de la dirección surgiendo diversos enfoques como la teoría clásica, Escuela de las relaciones humanas, Escuela Estructuralista, Escuela de Sistemas, Escuela Cuantitativa, Teoría Neohumanorrealista, de Comportamiento Organizacional, etc.

Todos los autores y estudiosos de cada Escuela o Teoría hacen sus aportaciones basándose en lo que consideran es la variable fundamental para lograr en los recursos humanos el máximo de rendimiento y así aumentar la productividad y las ganancias y que, independientemente de las limitaciones que posee cada uno de estos enfoques, tienen el mérito de haber hecho aportes para ir convirtiendo la teoría de la Dirección en una ciencia.

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de dirección por objetivo, el cual fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su libro "Administración de Empresas" ⁽²⁾. En su obra Drucker, basado en su vasta experiencia de dirección, enfatiza en la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados.

Posterior a Drucker varios autores continuaron el desarrollo de obras sobre el tema, lo cual contribuyó a crear un mito sobre la dirección por objetivos y que muchos administradores modernos la apliquen y la consideren como una manera revolucionaria de dirección.

Sergio Hernández plantea en su libro "Introducción a la Administración" ⁽³⁾ que la dirección por objetivos es más que un sistema nuevo de dirigir, "es una forma de pensar que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión, y permitan que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos de trabajo que realiza, que se supervise y se autocontrole."

Para cambiar de forma de actuar hacia esta filosofía debe pasarse del modelo Tayloriano a un modelo flexible donde primen los valores de los trabajadores los que deben ser comprometidos para lograr legitimar cualquier cambio organizacional. Para lo cual se requiere de un estilo de liderazgo transformacional con el propósito de lograr la motivación necesaria de forma tal que se hagan coincidir las metas de la organización con los intereses personales de sus trabajadores.

Los impactos producidos en los sistemas empresariales a raíz de la experimentación de los cambios provocados, esencialmente por la innovación tecnológica, crearon la necesidad de la implantación de sistemas de dirección flexibles, proactivos y capaces de adaptarse a los constantes cambios que imponen las fuerzas del entorno a las empresas.

Marina Menguzato ⁽⁴⁾ plantea que en los años 90 la teoría de la Dirección se ha enriquecido por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados, propuestas, procedentes de las diferentes escuelas o enfoques, y motivado este por una continua contratación empírica de las mismas, con lo cual se está de acuerdo, no obstante se debe agregar que los impactos mencionados anteriormente han propiciado la necesidad del desarrollo acelerado de las teorías de la dirección para poder enfrentar las brechas creadas por las referidas situaciones.

También Menguzato señala que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido.

- ✚ La constante evolución de las características del entorno.
- ✚ Aumento de la competencia.
- ✚ El mayor dinamismo e intervención del factor humano, y
- ✚ La validez de los objetivos económicos.

El criterio de la autora del presente trabajo coincide parcialmente con lo abordado; no obstante, aparejado a ello se debe valorar el papel que ha desempeñado el desarrollo del conocimiento en cada una de las etapas y escuelas de dirección, ya que los teóricos han intentado integrar los conocimientos acumulados a lo largo de casi cien años de investigación y práctica de la dirección para crear un estilo que sea universalmente reconocido y que a la vez le de solución a los retos de la competencia derivada del desarrollo sostenido del mercado en los últimos años.

Así mismo, el constante desarrollo del conocimiento ha situado el factor humano en la cumbre de las empresas por ser precisamente el portador del conocimiento como vía para lograr el cambio hacia la eficiencia y eficacia de las mismas.

Por otra parte, el conocimiento ha propiciado el desarrollo de la tecnología en busca de la calidad total de los servicios y productos que se lucran en el mercado, el desarrollo de los sistemas de dirección, las comunicaciones, etc.

Bill Gates en su libro “Camino al futuro” plantea: “se habla de la edad de piedra, edad de hierro, edad de bronce, periodos de la historia denominados de acuerdo con los nuevos materiales que empleaban los hombres para hacer sus herramientas y armas.

Actualmente los países luchan por el control de la información, o sea, llegó la edad de la información y el conocimiento.”⁽⁵⁾

Basado en lo expresado en los párrafos anteriores se considera uno de los protagonistas en el surgimiento del Enfoque Estratégico en la Dirección el desarrollo constante de la información y el conocimiento del hombre en busca de crear un estilo universal para las soluciones a los problemas que le impone el desarrollo creciente y sostenido de las fuerzas del entorno.

Entonces se puede concluir que el desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección en todos estos años y los impactos y retos que se enfrentan, ha propiciado la necesidad de la implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador y motivador, capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el logro eficiente y eficaz de la misión de las empresas, surgiendo así el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución eficiente a estos retos.

Analicemos varias definiciones de Estrategias obtenidas de diversas fuentes.

En el diccionario Larousse ⁽⁶⁾ se define Estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se tiene la primera referencia sobre este concepto el cual surge en el campo militar.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro “El Príncipe” hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra “De la Guerra”, sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales .

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgenstern” . .

Posterior a ellos en 1962 se introduce en el campo del management por Chandler y Andrews ⁽⁷⁾ y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto que resaltar y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización. Ansoff en 1976 ⁽⁸⁾, define estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno.

Tabatomy y Janitev ⁽⁹⁾ en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Hoffer y Schendel ⁽⁹⁾ en 1978 señalan que son las características básicas del match de una empresa con el entorno.

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es utilizada principalmente por autores cubanos, como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística. ⁽⁹⁾

Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

En casi la totalidad de los autores se defiende la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Porter ⁽¹⁰⁾ sobre las ventajas competitivas.

Henry Mintzberg ⁽¹¹⁾ en ese propio año plantea en su libro Five Ps for Strategy, cinco definiciones con “p”. **Plan**, curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy**, (maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc) **Perspectiva** relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinado curso de acción.

James Stoner ⁽¹²⁾ en su libro Administración en 1989 señala: los autores emplean distintos términos: “Planeación a largo plazo”, “Planeación General”, “Planeación Estratégica”. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- ✚ Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- ✚ Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- ✚ Supone un marco temporal mas largo.
- ✚ Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
- ✚ Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección justificada. H. Koontz. “Estrategia, Planificación y Control” (1991). ⁽¹³⁾.

“Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de

recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégicas engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como lo objetivos específicos buscados por una empresa”. G. A. Steiner. “Planificación de la alta Dirección” (1991). ⁽¹⁴⁾

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones, no obstante se puede percibir dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno, la segunda defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia, esta vez la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

Teniendo en cuenta los señalamientos realizados la autora define la Dirección Estratégica como el **conjunto de acciones de alta dirección para, a través de herramientas científicas, determinar la posición estratégica de la organización y, a partir de dicha posición establecer los objetivos, estrategias y políticas para llevar a la organización desde una situación presente hasta un estado futuro deseado, teniendo en cuenta durante el proceso la participación y los valores compartidos de todos sus integrantes para lograr eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.**

1.2 Diferencias entre dirección y planeación estratégica.

La dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

Menguzzato

y

Renau

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un

entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Bartoli, A y P. Hermel

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Schendel & Hoffer

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores la autora quisiera destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.
- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

La Planeación Estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco.

La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau

La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos la autora destaca varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda, de las actividades características del mundo contemporáneo, la más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues

un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

Por ello, la elaboración de la Planeación estratégica implica principalmente diseñar el marco estratégico de la empresa, la Planeación operativa consiste en establecer los planes de trabajo concretos a través de los cuales la empresa llegará a dónde quiere llevarla la dirección ⁽¹⁵⁾

La inmensa mayoría de los autores consultados usan solamente uno de los dos términos y al estudiarlos puede asumirse que, aunque son denominaciones diferentes, todos están hablando del mismo proceso, llámesele Planeación, Dirección o Gerencia Estratégica.

La autora considera que la DE de hecho contiene la PE y es concebida como una estructura teórica para la reflexión, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

El proceso de PE esta compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de políticas para llevar a la organización desde una situación presente hasta un estado futuro deseado. (Figura 1)



1.3 Contextualización de la planeación y dirección estratégica en Cuba.

Para llegar al enfoque estratégico con un elevado contenido social, basado en el desarrollo de los valores socialistas como herramienta Estratégica para lograr el compromiso de los recursos humanos de nuestras instituciones, se partió del concepto Estrategia abordado por autores cubanos.

El Doctor en ciencias y Profesor Titular Fermín Orestes Rodríguez Gonzáles y la Profesora Titular Sonia Alemañy Ramos ⁽¹⁶⁾ del centro coordinador de Estudios de Dirección del MES señalan al respecto: La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y de los comportamientos localizados al nivel de los conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales, y que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura de la organización y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la “intención estratégica” (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la (IE) poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

¿Cómo la Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas?

- ✚ Concientizando que la estrategia implica cambios.
- ✚ Construyendo una “visión” estratégica.
- ✚ Invirtiendo en “capacidad estratégica”.
- ✚ Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:
- ✚ Los aspectos fuertes y débiles internos de la organización.
- ✚ Las oportunidades y amenazas externas a la organización.
- ✚ La construcción de los escenarios futuros.
- ✚ Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- ✚ Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

La Master en Dirección Beatriz Chacón ⁽¹⁷⁾ define la Dirección Estratégica de la siguiente forma: es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo, a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas, y contrarrestar las desventajas propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. (1999).

En el concepto se aprecia la importancia que le es conferida a la participación de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección, el aspecto socio psicológico de la organización como vía para lograr el Enfoque Estratégico.

El Che al abordar el tema de la planeación señaló: “el plan es profundamente democrático en su realización, porque un plan hecho sin la participación del pueblo sería un plan frío, burocrático. Un plan seriamente amenazado”. En el criterio aportado por el Guerrillero Heroico se puede apreciar la importancia que le da a la participación de los trabajadores en el proceso de dirección. Este es un elemento esencial a tener en cuenta en el modelo creado, dada la importancia que reviste por el carácter humanitario y participativo de nuestro sistema social.

La utilidad de los conceptos anteriores en Cuba no se limita a grandes o pequeñas empresas, estatales o no, su utilidad y necesidad está presente en nuestra realidad contemporánea donde el planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas que enfrentamos requiere, cada día con mayor fuerza, de organizaciones y empresarios directivos más capacitados, intuitivos y estratégicos.

Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía, orientándose desde 1995 la introducción de la Dirección por Objetivos, incorporándose en el año 1998 La Planificación Estratégica y, más recientemente, el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica, conformándose de esta forma una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

Desde el comienzo de los años 90 se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer PE, sin dudas en ellas está presente la cuota de

error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que en la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente, el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios.

Por ello que el gobierno cubano ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento empresarial y así incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad

Se destaca, en este proceso de perfeccionamiento, la aplicación del concepto cultura organizacional como un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los dirigentes, deben comportarse. Por tanto la PE no debe verse como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo y que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen.

La autora afirma que en la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, haciéndose énfasis en la definición de los escenarios, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación.

1.4 Concepciones históricos-sociales que fundamentan la Batalla de ideas.

La actual Batalla de Ideas constituye un problema estratégico, político – ideológico y social que implica el perfeccionamiento de nuestro sistema, en defensa de las conquistas sociales alcanzadas a lo largo de los 48 años de la Revolución, además de una política científicamente concebida a través de diferentes Programas encaminados al logro de cambios cualitativos en el desempeño de la política social en Cuba, presupone el rescate real del papel del factor subjetivo en la construcción del socialismo, implica por lo tanto la revitalización del pensamiento político – económico del Chè en esta dirección.

Las principales valoraciones de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz con relación al significado y contenido de la actual Batalla de Ideas constituyen magistrales

lecciones sobre el trabajo político –ideológico a partir de las experiencias adquiridas, las enseñanzas y aportes de la Revolución Cubana al movimiento obrero internacional. Con la actual Batalla de ideas lograremos perfeccionar nuestro socialismo y profundizar en la materialización de sus ventajas sociales y económicas.⁽¹⁸⁾

Nosotros consideramos correcto referirnos al término actual Batalla de Ideas- a la que Fidel se refiere en el año 1998 en el VII Congreso de la UJC, por cuanto, a nuestro juicio, la Batalla de Ideas es un proceso componente de la lucha ideológica que está presente a través de toda la historia de la Revolución Cubana y de sus transformaciones sociales. La actual Batalla de Ideas, presupone una vía o mecanismo de interrelación dialéctica del sistema de intereses económicos, que de acuerdo a la estructura socio- económica del país, caracteriza la actual etapa de desarrollo en Cuba, desde el punto de vista de la Economía Política.⁽¹⁹⁾

En su trascendente discurso del Primero de Mayo del 2000, en genuina aplicación innovadora del marxismo –leninismo y el ideario martiano, Fidel reveló lo que debe ser la esencia del trabajo ideológico, es decir, los objetivos supremos por los que luchamos y sin los cuales el socialismo estaría lejos de ser realidad. Explicó:

“REVOLUCIÓN es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plenas; es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos, es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio ; es modestia, desinterés, altruismo ,solidaridad y heroísmo ;no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas. Revolución es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es la base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo y nuestro internacionalismo.”⁽¹⁸⁾

La autora considera que la definición que nos ofrece Fidel sobre el concepto de Revolución constituye la fundamentación de la esencia de la actual Batalla de Ideas diseñada por el máximo líder. Una de las principales enseñanzas de la actual Batalla de Ideas lo constituye la convocatoria que nos hace el Comandante sobre la necesidad de estudiar con mayor profundidad, pensar y meditar más, por cuanto esto nos permite buscar las posibles alternativas a los problemas, partiendo del hecho que todo problema tiene su solución.

Este gran mérito corresponde precisamente a Fidel, quien en la Clausura del VII Congreso de la UJC (diciembre de 1998) definió por primera vez detalladamente lo que sería la Batalla de Ideas, la cual abarca ya a más de 170 programas de la Revolución y la integran cinco direcciones principales (Que se definen como las cinco Batallas):

- ✚ **Batalla por la libertad de los héroes cubanos prisioneros en Estados Unidos por luchar contra el terrorismo.**
- ✚ **Batalla por todos los objetivos del Juramento de Baraguá: el fin de la Ley Helms-Burton, Torricelli y de Ajuste Cubano; el cese del bloqueo y la guerra económica entre otras medidas contra Cuba.**
- ✚ **Batalla contra las consecuencias de las crisis económicas que azotan a la humanidad.**
- ✚ **Batalla por la paz.**
- ✚ **Batalla por la educación y la cultura.** ⁽²⁰⁾

Existen diferentes interpretaciones respecto al significado del término de Batalla de Ideas. Los principales aportes al respecto han sido expuestos por Fidel a través de sus intervenciones a partir de mediados de la década de los 90. Según su concepción se trataba de sembrar ideas, argumentos, de persuadir con la fuerza que estos suelen tener cuando son auténticos y verdaderos y de crear conciencia sobre la posibilidad de producir - mediante la lucha, el compromiso y la mancomunidad de esfuerzos - un vuelco que permitiese a los sectores más esclarecidos comprender que sí era posible retomar el rumbo que conduce a mayores niveles de justicia, equidad y dignidad para las mayorías oprimidas de hoy.

La Batalla de Ideas, si bien es un problema que está vinculado a las raíces históricas de nuestra Revolución desde el proceso de conformación de la nación cubana, la que se libra actualmente la definimos como una alternativa estratégica de la dirección del país para lograr atenuar las desigualdades sociales que se han agudizado en el período especial, por el impacto económico -social de las medidas adoptadas en la Reforma económica de los años 90, después del derrumbe del modelo de socialismo euro- soviético, ante el enfrentamiento a la crisis, en defensa de las conquistas sociales de la Revolución y su legado martiano y marxista – leninista.

Asegura la autora que en el transcurso de siete años de bregar por la Batalla de Ideas, a pesar del período especial y del bloqueo, se aprecian cambios cualitativos en el pueblo cubano debido a la elevación de su educación y cultura en forma masiva e integral, y su

permanente movilización y participación en todos los programas de la Revolución, ha sido la respuesta de todo un pueblo unido y guiado en forma ejemplar en busca de garantizar la consecución histórica de sus irrenunciables metas, animado por la máxima martiana de “ Ser cultos para ser libres” enriquecida por Fidel recientemente, mediante el sabio aserto de que “ Sin cultura no hay libertad posible”.

1.4.1 La Planeación estratégica en los Programa de la Batalla de ideas.

En los programas de la batalla de ideas estas experiencias no han sido suficientemente tratadas, independientemente que se es consciente de la necesidad para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, y la preparación del personal, en particular de sus directivos, adquiere una singular connotación ante los nuevos retos que asume la UJC y específicamente el programa VCJ.

La planeación estratégica dentro de esta organización se justifica, por la contribución a la competitividad del personal que labora en este programa, el acercamiento a los problemas sociales de la comunidad , permitiendo diversificar nuestros servicios en función de brindar entretenimiento con cultura y enseñanza a la más joven generación, convirtiéndose en el espacio cultural más importante de cada barrio, del mismo modo garantizará la adaptación y pro actividad de la organización con el entorno, es decir, relacionarse todos los procesos del medio ambiente y por tanto, constituyen su frontera.

Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto.

1.5 Generalidades sobre la gestión de los Recursos Humanos

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una comunidad de trabajadores; sin embargo, era considerado como uno más de los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica.

Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de los Recursos Humanos (RH), cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación.

La época del taylorismo, que confiaba los resultados principalmente al método de trabajo, ha pasado, hoy hay que confiar en el hombre y basar la estrategia de trabajo en la capacidad individual y en la sinergia colectiva del equipo humano.

Esta transformación tan profunda supone la necesidad de que los directivos se planteen el desarrollo de los recursos humanos como una de sus labores prioritarias. Comienza a realizarse un cambio en la lógica dominante de la sociedad industrial, se invierte la relación cantidad–calidad y se aprecian los recursos humanos como un recurso escaso que hay que optimizar, para un sistema basado en la alta tecnología y los servicios.

Varios autores han enmarcado, aunque de forma breve e incompleta, la evolución de la denominada Administración o Dirección de Personal, de los Recursos Humanos, del Factor Humano, entre otros términos utilizados como fueron: Douglas Mc Gregor (1960); Thévenet, (1983); Peretti, (1985); Besseyre Des Horts, (1989); en Arocha del Otero, (2001), Chiavenato, (1993); Martínez Martínez , (1995); Ferriol Molina, (1996); en Morales Gutiérrez, (2004): (Gradillas, Reverté).

Cuando Douglas Mc Gregor postuló sus teorías en “El lado humano de las organizaciones” (1960) lo hacía en un contexto en el que dominaba las tesis de Taylor, la planificación milimétrica, la producción en cadena, el positivismo, pero sobre todo, lo que dominaba era un modelo social aún inmerso en la sociedad industrial, donde el trabajador representaba producción y salario.

Ahora no sólo han cambiado los presupuestos socioculturales, descartando los anticuados modelos positivistas e inclinándose hacia otros de raíces psicosociales, sino que también ha cambiado realmente la sociedad, cambiado las necesidades de los individuos que la conforman y que se reproducen en las estructuras organizativas de los distintos países.

Pero este cambio no queda ahí, ya que ahora el mundo se encuentra ante una realidad en la que el trabajador es “persona”, que requiere además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal.

La Gestión de recursos humanos (GRH), es una estrategia organizacional que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los directivos y trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre estos para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una

relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona de modo correcto, los trabajadores en todos sus niveles, se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios.

En el último cuarto de siglo, y en la década del 90 e inicios del siglo XXI, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) adquiere connotación estratégica y sistémica. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de los trabajadores, se consolida el carácter proactivo de la GRH, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción y los elementos motivadores.

En la evolución de los modelos de gestión para el aseguramiento humano (ver anexo # 10) en las organizaciones se ha ido pasando de la administración de personal, a la administración o dirección de los recursos humanos, y más recientemente a la gestión del factor humano o potencial humano.

La GRH es una estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal (AP). Son muchos autores los que definen la GRH y la misma comprende *“todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización”* ⁽²¹⁾, la moderna GRH según Chiavenato *“Significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”* ⁽²²⁾. Dicho de otro modo por Beer, *“la dirección de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la persona que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida”* ⁽²¹⁾.

En resumen la autora considera que la GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La GRH se proyecta por tanto desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración de personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes ⁽²³⁾. Entre estas actividades se pueden citar: el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el diseño de métodos y puestos de trabajo con los profeso gramas asociados, las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación,. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH.

1.7 La Formación y Desarrollo de los directivos. Consideraciones generales.

Empujados por la necesidad de ir con la modernidad, los departamentos de Recursos Humanos en las diferentes organizaciones a lo largo de los últimos 20 años han dejado de ser unidades técnicas y ahora participan activamente en el proceso de formulación e implementación de las estrategias empresariales.

La gestión de los Recursos Humanos de la organización implica una labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de los diferentes procesos a través de los cuales se da la relación individuo-trabajo-organización, en la búsqueda del desarrollo individual y social. Esta labor se concreta a través del diseño e implementación del sistema de prácticas de recursos humanos, entre las que podemos destacar: análisis del trabajo, selección del personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, estimulación y compensación.

La formación es el proceso que se centra en proporcionar y perfeccionar las habilidades profesionales de los empleados. Una formación efectiva mejora el desempeño, la moral e incrementa el potencial de una empresa. Para que los programas de superación sean efectivos es importante que los directivos entiendan todo el proceso de formación.

La formación siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diferentes tipos de aprendizaje y desarrollo humano .No obstante, hoy se reconoce su contribución tan importante a la eficacia empresarial y que lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige.” Lo importante no es forzar a tomar decisiones, sino sensibilizar a la empresa de que la formación tiene una doble vertiente, la personal (mejorar los conocimientos del personal para desarrollar con mayor eficacia el trabajo), y la productiva (en cuanto que la formación es un instrumento que la potencia)” ⁽²⁴⁾

Harper y Lynch ⁽²⁵⁾ referencian a R.Buckley y Jim Caple para definir que se entiende por Formación y distinguirla de los conceptos afines de educación, aprendizaje y desarrollo:

- Formación: Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.
- Aprendizaje: Proceso, mediante el cual los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.
- Educación : Proceso y serie de actividades orientadas a capacitar un individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido, sino que se permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.
- Desarrollo: Incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

El Doctor Alpizar Fernández ⁽²⁶⁾ al referirse a estos conceptos en su tesis doctoral no niega la validez de estas definiciones pero no las considera oportuna teniendo en cuenta su objeto de estudio, considera que el concepto de **Formación** ha ido enriqueciéndose, al ir incorporando la noción de polivalencia, de desarrollo de potencialidades o de adiestramiento con técnicas u orientaciones de aplicación general, e ir debilitándose la noción de conexión entre el trabajador y las capacidades profesionales especializadas, propias de un trabajo concreto y limitado. La tendencia actual es considerar en la noción de formación en la organización, todo proceso de transferencia de conocimientos y habilidades, de modificación de actitudes que mejoren la calificación, no solo profesional de sus trabajadores sino que además garanticen la competitividad de la entidad.

Agrega además que cuando se forma un directivo se satisface no solo las necesidades de desempeño, sino además las individuales, orientadas a su transformación personal.

Ordóñez ⁽²⁷⁾ señala: " (...) La Formación no queda reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que entrega un programa de desarrollo global en el cual las actitudes son tan importantes como las aptitudes. La formación cumplirá sus objetivos si además de ser técnica ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores y la integración de estas para llegar al concepto dado por el citado profesor (Alpizar, Fernández), **la autora define la Formación como el desarrollo de habilidades, hábitos, conocimientos y actitudes sobre la base de un modelo formativo, donde se logre satisfacer las necesidades de desempeño individual y empresarial, en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.**

No son pocas las transformaciones que en los últimos tiempos se vienen realizando en el país con vistas a perfeccionar la organización laboral y salarial. Estas demandan una política adecuada de capacitación de los trabajadores, ejecutores principales de tales cambios, quienes deben mejorar de manera permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Durante años las entidades laborales han acumulado una vasta experiencia en la materia, cuya base legal ha estado dispersa en diversas regulaciones jurídicas. Así fue hasta que el pasado 12 de enero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) emitió la Resolución No. 29/06, (anexo 16) "Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales", el cual reúne en un solo cuerpo legal lo concerniente al tema.

Este reglamento que se aplica en todas las entidades laborales del país, incluye aspectos novedosos, afirma Mario Miranda Márquez, director de Capacitación y Desarrollo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Al inicio, el texto define dos importantes conceptos: El primero va dirigido a garantizar que las personas sean capaces de ejecutar de manera eficiente y con calidad las funciones del puesto que ocupan, y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. El segundo, visto como un proceso continuo y simultáneo a la capacitación, va dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores que le permitan al trabajador desempeñar puestos de perfil amplio, ocupar cargos de categoría superior, así como estar preparado para asumir cambios que se produzcan en el centro. (Anexo 16)

Por tanto, se trata, agrega el especialista, de un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico que posibilita al trabajador adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral. Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad, quienes son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liberar los procesos

de cambio. Es una inversión, no un costo, que luego se convertirá en mayor productividad y calidad, precisa Miranda Márquez.

Ahora bien, ¿quiénes y como ejecutan el proceso?

El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, establece el Reglamento. Para ello se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los recursos humanos y capacitación, y de los especialistas que considere necesario.

Se parte de la elaboración de un plan anual de capacitación y desarrollo – primero individual y luego a nivel de la entidad --, de acuerdo con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico que hace el jefe inmediato de cada área. Este diagnóstico es un proceso continuo e ininterrumpido que permite detectar la brecha de conocimientos y habilidades, y las actitudes que presenta cada trabajador, y decir que hacer para suplir las necesidades.

A partir del principio de que la capacitación constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto en el incremento de la productividad y del nivel de satisfacción de la sociedad, elevación de la calidad, disminución de costos, de la accidentalidad y de los errores de operación, fortalecimiento de la disciplina tecnológica y en las mejoras en la organización de los procesos.

Para garantizar el desarrollo de los procesos la dirección de la entidad laboral debe asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesario que permitan contar con la base material de estudio, medios técnicos, instalaciones, instructores y otros requerimientos. Este plan debe ser en todo momento dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Ha de ser un plan realista y ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos y personas afectadas. (Ver Anexo 16.1)

El Programa de Superación constituye una herramienta con un enorme potencial. Con ello no solo se consigue mejorar de manera directa el desarrollo y las funciones laborales, sino que, de igual manera, se consigue la mejora en situaciones o cuestiones de gran trascendencia en la empresa como la integración del nuevo personal, el fomento de la comunicación, la potenciación del trabajo en equipos, potenciar una mejor imagen de la empresa hacia el exterior (clientes externos e internos) y hacia su personal , y favorecer

la implantación y transición de cambios organizativos que faciliten la adaptación de los elementos humanos productivos a los cambios del entorno económico y empresarial.

1.7 Modelos de Formación y desarrollo .Su enfoque estratégico.

“Si tus necesidades son para un año, siembra grano; si son para diez años, planta árboles; si son para cien años, forma hombres” Proverbio chino, tomado del libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos de Luis Puchol.

Muchos empresarios en la actualidad y desde antaño se han cuestionado ¿Por qué las organizaciones en su mayoría incluyendo sus propias organizaciones afrontan dificultades serias en la operacionalización de las estrategias trazadas, si existen elementos bien definidos tales como: Objetivos estratégicos a largo plazo, objetivos operacionales, posibles escenarios de actuación, factores claves de éxito, planes de acción a corto, mediano y largo plazo y otros elementos que conforman los planes estratégicos en las organizaciones?. Es muy posible o casi apostaríamos a que la respuesta a esta interrogante esta dada por la no correspondencia entre la filosofía que han seguido la organizaciones en cuanto a la formación, preparación y desarrollo de sus individuos, para la puesta en práctica de las estrategias organizacionales.

¿Cómo orientarse hacia un entorno cada vez más impredecible, constituyendo la propia organización en la mayoría de los casos, una barrera en el desarrollo estratégico de sus recursos humanos, en términos de formación y desarrollo?

En lo adelante se expondrán criterios que tributan a la respuesta a esta cuestión neurálgica que se interpone en el desarrollo de las empresas en el mundo moderno hoy. Es necesario para dar respuesta a esta interrogante, primeramente tomar un enfoque plenamente sistémico, tomar como cordón umbilical en el seno de las empresas, y dentro de los principios claves, la formación del recurso humano orientada a garantizar y desarrollar en los empleados habilidades y capacidades fomentadas en el seno de la propia organización, formación y desarrollo constante y estratégico de forma tal que como producto final se obtenga un empleado capaz de poner su conocimiento o talento al servicio de su organización. Además, fomentar a través de acciones muy concretas una capacidad de respuesta rápida ante las distintas situaciones que puedan presentarse, teniendo en cuenta variables claves como son el estado de motivación de los empleados, la participación de los mismos en los procesos de tomas de decisiones; elementos claves de la cultura organizacional como lo son los valores intrínsecos de cada individuo, la

comunicación como variable fundamental en el éxito de los procesos organizacionales. Todos estos elementos constituyen principios básicos de la F y D, y así deben verlo nuestros empresarios, si apuestan a su éxito como organización emprendedora.

En este sentido debiéramos considerar que la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organización y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en planos de acción.

Una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crecer el potencial de una organización. Una formación mala, inapropiada o inadecuada puede convertirse en una fuente de Frustraciones para los individuos que estén implicados en ella. Con el fin de optimizar los beneficios de la formación los directivos deben seguir estrechamente la marcha del proceso

En la actualidad existen diferentes modelos (ver anexo 10), que han servido de base a las investigaciones que se han venido realizando sobre “la formación y desarrollo del personal” con un enfoque sistémico y estratégico, más allá del diseño de un plan, sin una concepción clara de cómo debe ocurrir teóricamente este proceso en el marco de la organización, entre los que podemos citar:

El “Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa” ⁽²⁸⁾ que se destaca por el enfoque estratégico y se sustenta en el principio de la descentralización; el “Procedimiento para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de directivos de entidades de salud” ⁽²⁹⁾ contempla con rigor el enfoque estratégico y considera los principios: descentralización y la participación de todos los implicados. En los estudios sobre modelos de gestión por competencias es interesante el análisis del “Modelo de gestión por competencias (Caso Codelco)” ⁽³⁰⁾. Su estructura contempla: confección del catálogo de competencias, estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido, identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo. Otro modelo de gestión de competencias es el planteado por Domingo J. Delgado (2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de su bondades, se presenta: Un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionado. “Modelo de gestión estratégica universitaria” (Himmel y Maltés, 1995) con un enfoque estratégico y

los principios de la descentralización, la flexibilidad y la cultura del reto y el cambio entre sus fundamentos; El “Modelo de gestión del personal docente universitario” ⁽³¹⁾ trata el enfoque holístico y el principio de flexibilidad y dinamismo en su propuesta; “Propuesta de un modelo para gestión de la docencia” ⁽³²⁾ es un modelo donde se considera el enfoque estratégico y el holístico, y se expresan la flexibilidad y la participación como propiedades del modelo de gestión.

A pesar del gran aporte de estos modelos a la esfera de la gestión, tienen una gran laguna ya que muchos de ellos obvian el papel de los directivos y no establecen como resolver la brecha existente entre lo que es y lo que debe ser.

La gestión para la formación y desarrollo del personal, y particularmente del personal directivo, ha ido ganando en importancia a medida que se hace más complejo el funcionamiento de la organización. Hoy la gestión para la formación constituye una de los elementos básicos para desarrollar la organización y un factor de ventaja competitiva a priorizar.

Con el cambio continuo en el entorno de trabajo es necesario una formación constante, por lo que se debe estar alerta en cuanto a las necesidades de formación, reflejando las necesidades reales de la entidad y la de cada trabajador en particular que respondan a las características de su puesto de trabajo. Es importante capacitar de manera periódica a los trabajadores para mantenerlos actualizados con los cambios del entorno. Por lo tanto, a fin de mantener una eficiencia óptima es necesario actualizar constantemente las habilidades técnicas de los empleados, ya que todo el desarrollo del mundo no ayudará a mejorar su empresa si las personas no están formadas al respecto.

Por lo que se puede decir que ese permanente cambio, caracterizado por la competitividad creciente, la globalización y el rápido desarrollo tecnológico, ya no resulta novedoso afirmar que en este contexto el conocimiento ha pasado a ser uno de los activos más importantes de la sociedad, teniendo en cuenta que el factor humano ha pasado a ser el pilar fundamental a la hora de ejecutar la misión política y los valores culturales de la institución; es por ello que se ha comenzado a concebir los recursos humanos como inversiones y no como costos, donde su desafío fundamental se centra en lograr la eficiencia y eficacia de las personas involucradas, exigiendo que actualmente se conciba con carácter técnico especializado, rigiendo sus bases con un fuerte sentido de la psicología organizacional y laboral para el análisis de sus puestos ocupacionales.

Las estrategias de Recursos Humanos plantean la consecución de objetivos espectaculares mediante el uso de innovadores planes de formación de su personal y para ellos es necesario tener presente las características y capacidades de sus trabajadores

La autora considera que las organizaciones actuales se encuentran en un medio ambiente dinámico y cambiante que exige esfuerzos importantes para adaptarse. Todo ello hace que exista un cambio rápido en los sistemas de preparación del personal y una actualización constante.

La formación en la empresa se ha convertido en un factor clave para el éxito. La superación contribuye principalmente, consiguiendo que las personas empleadas, mandos intermedios, directivos, etc. enfrenten mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución actual de los Programas que rectorea la Unión de Jóvenes Comunistas.

Otro modelo estudiado en nuestra revisión bibliográfica fue el de Gestión para la Formación de los Directivos Académicos. diseñado por el profesor Alpizar Fernández (26), a partir de su propia experiencia en la formación del personal, fundamentalmente del personal directivo en el área empresarial y en instituciones educativas; pudiéramos decir que en el mismo se consideran la evolución de las posiciones teórico- metodológico inherente al SGRH propio del MES y sus instituciones subordinadas, así como el dinamismo del cambio en el entorno, los retos que este le impone a la educación superior cubana, y en particular a la Universidad de Cienfuegos. Este modelo permite no solo determinar las competencias, sino que deja expuesto cómo resolver la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, que se resolvería a través de un plan de formación adecuado, estableciendo la diferencia con respecto a otros modelos que solo se quedan en la determinación de las competencia, obviando lo que se debe hacer para resolver la brecha para un desempeño ideal del puesto de trabajo.

Después de varios análisis y tomando como referencia el modelo diseñado por el citado profesor ⁽²⁶⁾,(ANEXO 8) nos proponemos la elaboración de un plan de formación con enfoque estratégico para los directivos del Programa VCJ teniendo como objetivo fundamental: hacer que estos trabajadores se apropien de un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que expresen y reflejen los valores político-ideológicos de nuestra sociedad, así como nuestro patrimonio cultural e histórico. Este

proceso tiene que ser estructurado lógicamente teniendo en cuenta las prioridades y objetivos estratégicos de su Planeación.

1.7.2 El enfoque estratégico en la formación de directivos del Programa Video Club Juvenil.

En la actualidad el enfoque estratégico es imprescindible como parte de cualquier modelo de formación y desarrollo de un directivo. El pensamiento estratégico orienta los cambios a los componentes de la empresa y facilita una alta descentralización del proceso de toma de decisiones. El conocimiento es considerado el factor estratégico más destacado y el liderazgo organizacional del lo concentra en la combinación de los elementos: *excelencia, innovación y anticipación*.

La elaboración de un plan de formación con enfoque estratégico para los directivos de un Programa de la Batalla de ideas como lo es los VCJ tiene como objetivo fundamental: hacer que estos trabajadores se apropien de un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que expresen y reflejen los valores político-ideológicos de nuestra sociedad, así como nuestro patrimonio cultural e histórico. Este proceso tiene que ser estructurado lógicamente teniendo en cuenta las prioridades y objetivos estratégicos del mismo.

El carácter estratégico del modelo de formación que se propone está avalado desde la definición de sistema abierto que se le da al mismo, que se encuentra constantemente influenciado por los retos y tiene en cuenta el propio diagnóstico de la organización (amenazas-oportunidades) para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los directivos del Programa VCJ son los principales responsables en poner en marcha el sistema de entrenamiento, teniendo en cuenta el potencial humano, el clima organizacional, así como los objetivos fundamentales de la organización.

Hay otros aspectos a considerar que hacen de la formación un elemento estratégico en el Programa VCJ y que determinan su eficacia, entre los que se pueden mencionar:

El primero de estos aspectos es la **motivación del personal**, mediante la creación de un ambiente estimulante y emprendedor, que incite al personal a sentir la necesidad de alcanzar nuevos retos para lo que debería aprender a utilizar nuevas herramientas y mecanismos movilizativos.

Un segundo aspecto es la apertura a nuevos canales de **comunicación** entre los trabajadores, tanto en sentido horizontal como vertical. Debemos ser conscientes de que la comunicación entre los individuos y los grupos es la base de la eficacia organizativa.

Tercer aspecto se debe tender hacia la mejora del desempeño de las actividades de la organización, promoviendo la **adecuación profesional** de las personas a las exigencias de su puesto de trabajo. Se debe atender al desarrollo profesional de la persona favoreciéndolo a través de la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

Cada empresa debe crear y mantener una imagen y cultura corporativa, una filosofía de empresa que sirva como marco de referencia para la toma de decisiones y de la integración del personal en la cultura empresarial propia de la organización.

Se debe generar el cambio de la organización partiendo del reconocimiento de la cualificación profesional, como vehículo para afrontar de manera eficiente la evolución y el desarrollo de este importante programa de la Batalla de ideas.

Además se hace necesario conocer las funciones que debe desempeñar los directivos del programa para poder diseñar determinadas acciones formativas orientadas a lograr un mejor desempeño profesional

La autora considera que en la elaboración lógica de un Plan de formación de cualquier organización se tiene que tener como lineamiento preliminar las necesidades que poseen sus directivos y las estrategias que como empresa se han trazado, es por ello que en la presente investigación partimos del diseño de la P.E y de la identificación de los retos de la organización, como elementos decisivos en la elaboración de dicho plan, que a su vez, en su propia estructura responderá, a los objetivos y estrategias que recoge la P.E , en ambos casos contribuiremos a un cambio en los directivos y en la gestión organizacional.

1.8 Conclusiones parciales del Capítulo 1

🌈 La Planeación Estratégica dentro de una organización se justifica, por la contribución a la competitividad del personal que labora en esta, en el caso específico del Programa VCJ logrará el acercamiento a los problemas sociales de la comunidad, permitiendo diversificar nuestros servicios en función de brindar

entretenimiento con cultura y enseñanza a la más joven generación, convirtiéndose en el espacio cultural más importante de cada barrio.

- 🌈 Es necesario lograr el empleo de los valores de los trabajadores como fuente de satisfacción laboral, motivación, y como el centro del proceso para la creación de una cultura de dirección organizacional apropiada a nuestras condiciones y necesidades.
- 🌈 En el caso particular, el Programa VCJ, exige de un directivo con nuevas cualidades. Su formación con un enfoque estratégico en función de la Planeación Estratégica de la organización, que si bien no es decisiva, sí es una contribución significativa a su desempeño, en medio del entorno convulso en que hoy se encuentran los Programas de la Batalla de ideas que dirige la Unión de Jóvenes Comunistas.
- 🌈 La formación con un enfoque estratégico es hoy concepción relevante en la Gestión de Recursos Humanos e implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unida a un conocimiento más profundo de las potencialidades de las personas y su desarrollo.
- 🌈 La Gestión de Recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones. Hoy la Gestión de Recursos Humanos es mucho más integrada a la gerencia y al proceso de planeación estratégica (P.E) de la organización.

CAPITULO II PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN EL PROGRAMA VIDEO CLUB JUVENIL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 Propuesta de una Planeación Estratégica del Programa Video Club Juvenil.

La propuesta que abordamos en el presente trabajo tiene su base en una amplia revisión de bibliografía actualizada de varios autores de distintos países, donde exponen diversas metodologías de Planeación Estratégica (Ver anexo 9); no obstante se consideró necesario hacer una adecuación a las condiciones concretas del Programa VCJ, siguiendo como base el implementado por Rolando Cáceres León, 2002 ⁽³³⁾ en el Centro Nacional de estudios de la UJC en su tesis de maestría (Ver anexo 9.1) teniendo en

consideración que en la misma a diferencia de las restantes consultadas, los valores compartidos son una herramienta para promover , legitimar el cambio organizacional y lograr el cumplimiento eficaz de la organización. La autora considera además que la propuesta deberá recoger los retos que enfrentan los VCJ, por constituir éstos un factor clave para lograr el triunfo de la organización. (Ver anexo 9.2)

Con la implementación de la misma se logrará el enfoque Estratégico en la gestión de dirección del Programa, lo que contribuirá a una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de una mayor labor cultural comunitaria. Partiendo de que la formulación de estrategias es una responsabilidad de la alta dirección de la organización, que es la encargada de comprometer a todos los trabajadores en la ejecución, así como del diseño y aplicación de un sistema de evaluación y control, el primer aspecto a considerar es la preparación de los cuadros y directivos para este proceso, de ahí que esa sea la primera tarea a contemplar para su desarrollo exitoso.

El segundo aspecto está relacionado con la comprensión de la necesidad del trabajo en grupo o equipos para poder llegar a la definición del Plan Estratégico.

La tercera es dar a conocer y comprometer el cuerpo social de la organización en dicho proceso para lograr la correcta implementación; y por último poner en práctica el sistema de control diseñado.

La preparación inicial de los directivos debe partir de la valoración de la Dirección Estratégica como una filosofía empresarial, su terminología clave, así como las herramientas posibles a aplicar para la formulación, implementación y control de estrategias .Es recomendable realizar varias sesiones de trabajo, preferentemente en lugares acondicionados para estos fines y la creación de equipos o grupos que mediante la preparación y realización de técnicas permita llegar a consenso en cada uno de los pasos que requiere llevar a cabo.

Quisiéramos señalar que en esta propuesta hemos tenido en cuenta de la estrategia nacional sólo elementos que nos resultan imprescindibles para la elaboración del modelo de Formación que nos proponemos en el presente trabajo investigativo, tales como valores, misión, visión , objetivos y estrategias de la organización.

2.3 Caracterización del Programa Video club Juvenil.

El estudio se realiza a partir del análisis de documentos y la observación de la autora quien posee experiencia como cuadro político en la Unión de Jóvenes Comunistas por más de 15 años, de ellos 10 ocupando diferentes responsabilidades dentro de la organización, desde secretaria profesional de base, jefa de departamento hasta Miembro del buró Provincial, y específicamente estos últimos cinco años, al frente del programa VCJ. Esto ha posibilitado que dicha investigación la viva como parte de la misma en toda su magnitud y alcance.

El Programa VCJ tiene sus orígenes el 6 de marzo del 2000, como parte de las acciones de la Revolución para elevar la cultura general e integral del pueblo y muy especialmente de sus niños y jóvenes, es una idea hija de la batalla por la liberación del niño Elián González Brotons, secuestrado por la mafia cubano americana en Miami.

Los Video Club se agrupan territorialmente por provincias subordinándose administrativa y políticamente a las Direcciones Provinciales del Programa. Estos Equipos Provinciales de los Video Club Juveniles son dependencias territoriales de la UJC, que establecerán estrecha comunicación de trabajo con sus Comités Provinciales y Municipales, subordinándose a la Dirección Nacional de los Video Club, que tiene la responsabilidad de dirigir el programa en el país y que constituye una Dependencia Nacional de la Organización Juvenil.

Se concibe como el cine del barrio, como un servicio cultural para la comunidad donde está ubicado, donde las personas que asistan encuentren entretenimiento con cultura y enseñanzas, en una primera etapa se proyectan películas de buena factura, premiadas internacionalmente, de buen contenido para la reflexión y el debate, que realcen los valores que defendemos. La sala tiene posibilidad adicional de recibir la señal de la televisión, por lo que es utilizada para brindar programación de televisión de interés nacional. Otro servicio que se brinda en el Video Club Juvenil es el de convertirse en aula del Programa Universidad para Todos, o cursos cortos, como los impartidos a los trabajadores sociales, los de profesores integrales de secundaria, los impartidos por especialistas, los cine club, etc.

El Video Club funciona proyectando películas todos los días de la semana. De lunes a viernes a partir de las 5:00 PM y los fines de semana desde las 9:00 am. Aunque los días entre semana en los horarios de la mañana y la tarde, se ofertan tandas extras, actividades políticas y culturales previamente coordinadas. Los días feriados y festivos también se brindan servicios.

Es también este, un espacio, para el trabajo con las ideas. Con un reglamento riguroso, sin afectar el servicio cultural principal de la proyección de películas, se organizan conversatorios y talleres para la comunidad, de educadores y personal de salud, actividades relacionadas con el arte como: peñas culturales, tertulias literarias y exposiciones de artes plásticas. Los videoclub se utilizan también en la preparación de los Secretarios Generales del Partido y la UJC, preparación política de los militantes. Además pueden ser sede de los seminarios juveniles de estudios martianos, los eventos territoriales de cantándole al sol y sobre todo son espacios permanentes del VIDEO ARTE JUVENIL.

Se realizan además actividades políticas de graduación de pioneros, presentaciones de libros, conferencias de intelectuales y personalidades, encuentros con la historia y otras actividades relacionadas con la Batalla de Ideas y adecuadas al funcionamiento de una instalación de estas características.

Existe la limitación en cuanto a la falta de capacidad para realizar la crítica previa, donde a pesar de los cursos de superación, conferencias y talleres impartidos, esto sin lugar a dudas exige de trabajadores y directivos con nuevas cualidades, con una formación con enfoque estratégico en función de la Planeación estratégica de la organización.⁽³⁴⁾

La sociedad demanda el logro de acuerdos básicos que harán posible una nueva sociedad, fundamentada en la justicia social. Por eso debemos asumir, que el salto al futuro, sólo es posible investigando la razón de nuestro atraso y superando las dificultades de nuestro contexto sociocultural.

La puesta en marcha del Programa VCJ, data de la misma fecha y de forma paulatina a partir del propio proceso inversionista, desde sus inicios contó con un colectivo de trabajadores comprometidos socialmente, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la cultura general e integral del pueblo y muy especialmente de los niños y jóvenes, a partir de la proyección comentada de materiales audiovisuales y como espacio permanente de un amplio y diverso servicio cultural comunitario, caracterizado por la calidad en la oferta de entretenimiento con cultura y enseñanzas⁽¹⁾, deviene como una forma de dar respuestas a las nuevas necesidades y demandas de una sociedad que cambia aceleradamente, por cuanto al contribuir al desarrollo de la cultura guía los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones audaces frente a los múltiples problemas que afectan a las comunidades.

El Programa VCJ constituye una unidad organizativa:

- 🎨 Destacada por su incondicionalidad ante el proyecto revolucionario
- 🎨 Comprometida con la formación de una cultura general integral de nuestro pueblo.
- 🎨 Distinguida por el trabajo comunitario de sus trabajadores, sobre la base de la política cultural del país.
- 🎨 Con un alto impacto en la Sociedad.
- 🎨 Gestora de eventos, talleres y concursos encaminados al trabajo cultural a nivel nacional.
- 🎨 Reconocida por los resultados alcanzados dentro de los programas de la Revolución.
- 🎨 Dotada de una infraestructura adecuada.

La selección del personal en el inicio no tuvo en cuenta las características profesionales de los mismos, por la necesidad de manera inmediata de poner a funcionar dicho Programa. Paulatinamente por los resultados y el prestigio alcanzado en las primeras salas puestas en marcha, se fue extendiendo el mismo por todo el país y simultáneamente aumentando su personal. Cambió la selección del mismo, como requisito se le realizó un estudio psicológico de cada uno, incluyendo test de inteligencia y de personalidad, y una preparación básica de elaboración de documentación y se les explicaron los objetivos fundamentales del Programa.

En nuestro estudio detectamos que existía un segmento de trabajadores del Programa que no habían recibido la superación adecuada para alcanzar los indicadores de eficiencia que exigía la organización, y que si bien no eran nulas las acciones dirigidas a ella, las que se realizaban eran de manera espontánea y en algunos casos correspondían a necesidades individuales.

⁽¹⁾ Misión del Programa Video Club juvenil.

En sus inicios (año 2000) laboran en las primeras 6 salas que funcionan y sus direcciones provinciales un total de 97 trabajadores, a partir del año 2005 queda aprobada la actual plantilla que suman en ella 2071, cubierta 1893. El grupo de directivos de línea de mando directo o funcional está integrado por 417 compañeros, de ellos están directamente en el trabajo cultural comunitario 409. (Ver anexo 11).

En cuanto a lo que concierne a la reserva, el trabajo en este sentido es prácticamente nulo, así como también la proyección de superación de estas, en el caso de la comisión

de cuadro, el Programa VCJ se rige por la que dirige la Unión de Jóvenes Comunistas, donde se ha rendido cuenta, pero en ninguno de los casos se ha abordado el tema de los planes de formación para directivos de los Programas de la Batalla de Ideas.

Este personal que dirige las instalaciones del Programa VCJ no recibe ninguna formación para ejercer sus funciones directivas, de modo que los temas de superación que sistemáticamente se tratan en jornadas de preparación establecidas, abordan temas culturales, económicos y de actualidad política, todos con un enfoque general.

El Proceso de evaluación de los cuadros se ha venido perfeccionando, vinculándose con las categorías ocupacionales para que pueda existir una mayor relación de la evaluación con los resultados del desempeño. Las mayores deficiencias se centran principalmente en la calidad del trabajo la insuficiente preparación del personal y el trabajo con las reservas, con el fin de resarcir estos resultados se han hecho revisiones y mejoras de éstos, tratando de destacar no solo la evaluación por objetivo sino el aporte del cuadro al desarrollo de la organización. Es necesario lograr que las recomendaciones den respuesta a los señalamientos para que pueda existir un seguimiento en la etapa venidera.

2.3.1 Los Video Club Juvenil. Identificación de sus retos.

La etapa que nos ha correspondido vivir, épica por los combates librados, gloriosas por las victorias y realizaciones obtenidas, es también difícil y compleja por el momento particular que el mundo vive bajo el influjo arrogante de un imperio fascista.

Grandes retos tenemos por delante los jóvenes cubanos en nuestra sagrada misión de continuar construyendo la obra de justicia y dignidad que nos han legado.

Fidel nos ha planteado el reto de convertirnos en pocos años en el país más culto del mundo a través del fomento de una cultura general integral.

En el informe central al VIII congreso de la UJC, se enuncian nuevos conceptos en su misión: la necesidad de preparar integralmente a las más nuevas generaciones, la validez del trabajo joven a joven, la urgencia de transformar la dinámica de las estructuras, fueron refrendados como pasos estratégicos para el futuro de la organización.

El estudio y consideración de estas políticas, constituyen una condición necesaria para trazar las estrategias y retos que como Programa de la Revolución tenemos ante sí.

Considera la autora que identificar los retos que el entorno nos impone, deberá constituir una prioridad en el diseño de la Planeación Estratégica de la organización y por ende del

programa de formación de sus directivos, siendo éstos elementos claves para que puedan triunfar y cumplan con la misión que se les ha sido asignada en esta colosal Batalla de ideas.

Se llevó a cabo un ejercicio para la identificación de los retos del Programa Video Club Juvenil, fue seleccionado un coordinador que a partir de un trabajo en grupo dio a conocer la tarea que iban a cumplimentar, el objetivo y se definió el concepto Reto (anexo17).

Se obtuvo un listado de 19 propuestas de retos. Las propuestas fueron analizadas por el coordinador del ejercicio, se seleccionaron aquellas que más se ajustaban a la definición dada, se eliminaron las que eran reiterativas y se relacionaron las que finalmente resultarían los retos del programa VCJ.

RETOS DEL PROGRAMA VIDEO CLUB JUVENIL

- ✚ Trabajar con éxito, como parte de la misión del programa VCJ el desarrollo de la cultura general e integral del pueblo y muy especialmente de los niños y jóvenes, a partir de la proyección comentada de materiales.
- ✚ Situar a los VCJ en el grupo de avanzada dentro de los programas de la actual Batalla de ideas encargados del desarrollo cultural de nuestro pueblo.
- ✚ Desarrollo de una cultura de disciplina, consagración y motivación emulativa de los trabajadores, que identifiquen a la organización ante si y ante su entorno.
- ✚ Formación de un público infanto-juvenil reflexivo y crítico del producto que recibe, fomentando los valores y principios de la sociedad que construimos.
- ✚ Reconocimiento nacional por contribuir a la recreación y entretenimiento de la población en general con una variada propuesta cultural y educativa.
- ✚ Desarrollo al más alto nivel posible, del proceso de selección, evaluación del desempeño, preparación cultural y capacitación del personal técnico y de dirección para lograr un servicio de calidad cada vez más profesional.
- ✚ Incorporar una capacidad de cambio en la gestión del programa VCJ que potencie la flexibilidad, el pensamiento y dirección estratégica.

2.3 Identificación y desarrollo de los valores compartidos.

En general, en el mundo se viene produciendo un cambio cualitativo en relación con el papel del factor humano en la dirección, ello tiene un reflejo particular en el lugar e importancia que se le asigna hoy a los valores como categoría rectora dentro de

procesos tan significativos como la toma de decisiones, la planeación estratégica, el establecimiento de las estructuras organizativas de dirección y en la búsqueda de las competencias que doten al directivo con la capacidad de cambio que requiere el momento actual.

En Cuba, con el desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial (P.E.) se han introducido técnicas y métodos novedosos de dirección que provienen de autores y países que defienden los modelos económicos neoliberales. En el proceso de adaptación de dichas técnicas es necesaria la implementación de un modelo de dirección que conduzca al fortalecimiento de los valores y la cultura organizacional socialista para preservar los logros alcanzados por la Revolución.

En las indicaciones emitidas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la implementación de la Dirección Estratégica se señala: “el sistema de Dirección por Objetivos debe contener, en primer lugar, las enseñanzas y reflexiones de nuestro Comandante en Jefe sobre el desarrollo de las ideas y los valores del factor humano como elemento clave y estratégico, hacer énfasis en la participación y compromiso de dirigentes y trabajadores con los principios éticos, patrióticos y socialistas, así como emplear con creatividad y reflexión los aspectos positivos del conjunto de enfoques y técnicas modernas de la ciencia de la dirección, tal como se indicó en la resolución económica del V Congreso del PCC.”⁽³⁵⁾

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, es por eso que la autora valora los valores organizacionales, tiene una enorme importancia, pues a través de los mismos podemos establecer las bases para orientar y medir el desempeño de la organización y sus miembros.

En nuestra sociedad, los valores tienen un significado individual y social. El individuo que es portador de determinados valores, siempre los va a expresar en sociedad, en su modo de actuar en relación a los demás. Los valores tienen sentido para los cuadros y trabajadores, solamente si lo pueden vincular con su actividad de trabajo, con su quehacer cotidiano.

La dirección de la organización tiene un papel trascendental no sólo en la definición, seguimiento y evaluación de los valores, sino en lograr que se dirija basado en los valores todo el tiempo, en todas las áreas y grupos de trabajo, a todos los niveles.

Cuando no se trabaja de esta forma la dirección por valores no logra el impacto que se busca.

La autora considera que dirigir por valores requiere en las organizaciones un cambio en la orientación cultural, es hacer lo que todos creen que debe hacerse y creer en lo que hacen. Eso implica cambios en los hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos.

Diferentes son las definiciones de Valores que se refiere en la literatura. A continuación relacionamos algunas de ellas:

El valor, según Milton Rokeach ⁽³⁶⁾ “es una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Señala Ken Blanchard y Michael O’Connor ⁽³⁷⁾ “los valores son los que alinean a las personas en la empresa en pos de objetivos y metas comunes, los que constituyen la base del compromiso de todos para alcanzar los propósitos”.

Sobre este tema Carlos Díaz Llorca ⁽³⁸⁾ apunta que “los valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias...., En las organizaciones son la fuerza impulsora del modo como hacemos nuestro trabajo”.

La Lic. Mariela Columbié Santana ⁽³⁹⁾ define los “Valores Compartidos como el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, conscientes o inconscientes por todos en la organización de que se trate.

Los Valores, resume la DrC. Silvia Vázquez, 2003, en su tesis doctoral, no tienen existencia fuera de la sociedad, poseen un carácter histórico-concreto, de ahí que en diferentes épocas, contextos y condiciones históricas, la significación de objetos y fenómenos puede variar, con lo que objetos que durante un largo período de tiempo se consideraban valores pueden dejar de serlo en otras circunstancias, del mismo modo que objetos que poseen en un contexto gran significación pueden carecer absolutamente de significación en otros, o llegar a tener una mayor significación. **Los valores son fuerzas**

orientadoras de la acción y están estrechamente relacionados con las valoraciones, por lo que no hay valor sin valoración ni valoración sin valor. ⁽⁴⁰⁾

Ofrece además, la citada profesora, algunos puntos de vista acerca de esta definición:

VALORES

- **Proyectos ideales de comportarse y existir del ser humano.**
- **Opciones personales.**
- **Creencias que se integran en la estructura del conocimiento.**
- **Características de la acción humana que mueven la conducta.**

De este concepto se desprende la contraposición que evidencian los valores de los directivos, técnicos y trabajadores del Programa, fidelidad versus traición, profesionalidad versus mediocridad, etc., o lo referente a su personalidad, individualismo versus colectivismo.

Por otra parte los valores de los trabajadores del Programa en el cumplimiento de sus objetivos exigen la existencia de responsabilidad individual, dedicación al trabajo, calidad, espíritu de cooperación, motivación y sentido de pertenencia por su organización.

Tener definidos, claros, los valores estratégicos de una organización ayudará a:

- ✚ · Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de ésta.
- ✚ · Establecer en qué áreas debería usted intervenir y en cuáles no.
- ✚ · Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- ✚ · Reclutar personal que trabaje con eficiencia.
- ✚ · Determinar cómo se va a administrar la institución.
- ✚ · Establecer prioridades significativas.

Debe tenerse en cuenta que los valores individuales se constituyen fundamentalmente en la infancia y la adolescencia, a partir de los modelos sociales de los padres, maestros y amigos. ¿Entonces cómo desarrollaremos los valores en nuestra organización?

Para desarrollar los valores de una empresa deben observarse los siguientes elementos:

Las creencias y valores de los fundadores. Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la organización crece a lo largo del tiempo,

pero las que poseen fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados del fundador.

Las creencias y valores de la dirección actual. En ocasiones se trata de revitalizar o modificar radicalmente las creencias y valores de sus fundadores, debiendo gestionarse adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

Las creencias y valores de los trabajadores. Los teóricos sustentan que en ese aspecto juega un papel esencial el sistema de recompensa.

La formación e influencia de consultores. El aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio.

La normativa legal existente. La legislación laboral, medio ambiental, económica jurídica, etc. Influye en las creencias y valores de la organización.

En el modelo que se propone los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr el cumplimiento eficaz de la Planeación Estratégica del Programa VCJ y el fortalecimiento ideológico de los trabajadores, así como lograr el compromiso, el pensamiento estratégico y el aprendizaje continuo, elementos profundamente cuestionados por Mintzberg a los modelos de Dirección Estratégica tradicionales.⁽¹¹⁾

El uso más importante que puede tener la formulación de los valores compartidos será, la obligada consulta que de ellos se hace para la elaboración de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de la misión.

Para lograr que los valores sean una herramienta de dirección para el cumplimiento de la misión de la organización se debe realizar un diagnóstico de este aspecto, para el cual se pueden emplear varias herramientas (ver anexos 4,5 y 6). Una vez obtenida la información se procede a listar por orden de importancia los valores elegidos por el colectivo para definir la escala actual de valores de la organización. Luego a través de expertos se define la escala de valores necesaria para la organización y por último se llevan ambos criterios a una tabla comparativa (ver anexo 6.1) que nos muestre la diferencia entre la escala de valores reales que posee la organización y los que necesita para lograr la eficiencia requerida. Después de comparar los valores reales con los que se necesita se establece el tipo de cambio necesario.

2.4 La misión de la organización.

Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe a donde se dirige la organización, así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

A continuación se exponen las 6 razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular la misión.

- Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- Es la referencia mas adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos y estrategias generales que deben ser coherentes entre sí y con la misión.
- Orienta la concentración de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explicita, precisa y clara.
- Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas de las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
- Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.
- La misión es el objetivo supremo de la organización y para la que se trabaja “la razón de ser de la organización”. Responde a la pregunta. ¿Para que existe la organización?

James Stoner en su libro Administración ⁽¹²⁾ plantea que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica una organización, mientras que Peter Drucker ⁽²⁾ señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar.

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión ninguna organización puede progresar.

La misión ha sido confundida a menudo con la responsabilidad social de la organización. En este sentido, Sallenave ⁽⁴¹⁾ plantea: “la responsabilidad de la empresa se establece en términos de utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político – económico, mientras que la misión de la empresa no es más que una relimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori a la empresa y que no implica juicio de valor.

Características de la misión.

- ✚ Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende esta.
- ✚ Debe estar dirigida al desarrollo y fomento de los valores positivos en los miembros de la organización.
- ✚ Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general y de los individuos.
- ✚ Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que deben promoverlos.
- ✚ Tener credibilidad tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la misión.
- ✚ Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente larga, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar.
- ✚ Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos.
- ✚ Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que

pueda desglosarse en varios objetivos concretos y medibles que nos conduzcan al cumplimiento de la misma.

- ✚ Tener cierto contenido intangible y ambicioso. Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables.
- ✚ Ser revisada constantemente, por lo menos cada dos 2 o 3 años y en caso necesario actualizarla y redefinirla. Ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aun cuando la misión pueda mantenerse, los objetivos particulares cambian.

Objetivos de la misión.

- ✚ Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- ✚ Brindar a empleados, clientes y otros una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- ✚ Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- ✚ Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso de elaboración de la misión.

- ✚ Iniciar y atender por la alta dirección
- ✚ Involucrar a otros niveles de producción y representantes de los trabajadores.
- ✚ Preparar al equipo en su conceptualización.
- ✚ Elaborar la expresión de la misión
- ✚ Revisión y retroalimentación.
- ✚ Aprobación y compromiso.

Normas para la aplicación de la misión.

- ✚ Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- ✚ Hágala visible a todos como un compromiso de todos.
- ✚ Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades.
- ✚ Revísela periódicamente.

Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión solo se agregará a ello la significación que la misma posee para la organización, no solo como su razón de ser, sino

como la guía para la acción. El camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la Sociedad Socialista. (Anexo 7). Teniendo en cuenta todos estos conceptos teóricos consideramos la:

FORMULACIÓN DE LA MISION DEL PROGRAMA VCJ:

Contribuir al desarrollo de la cultura general e integral del pueblo y muy especialmente de los niños y jóvenes, a partir de la proyección comentada de materiales audiovisuales y como espacio permanente de un amplio y diverso servicio cultural comunitario, caracterizado por la calidad del servicio en la oferta de entretenimiento con cultura y enseñanzas.

2.5 La Visión de la organización

La visión es un conjunto de valores y definiciones de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formula de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión, es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado, mínimo, aceptable, que se plantea a la entidad, y por tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo-problema en términos factibles reales y, consiguientemente, conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado, determinando si con ella existe o no la posibilidad de culminar una transformación cualitativa del sistema, que logre colocarlo más allá del marco referencial decisorio en que se mueve el problema y convertirlo en una decisión estratégica mediante la creación de un nuevo problema que supere no solamente la máxima decisión operativa esperada, sino también el problema operativo mismo, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.⁽³³⁾

Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Para la formulación de la visión se recomiendan los siguientes pasos:

- Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas donde se definirá la expresión de la visión validándose a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación. Por último es recomendable realizar una retroalimentación misión- visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si esta en manos de la organización su logro.

Principales insuficiencias en la determinación de una visión.

- 🌈 Desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.
- 🌈 Énfasis excesivo en elementos externos, pasar de lo que se puede a lo que se quiere.
- 🌈 Establecer una visión sin haber realizado un análisis de las relaciones entre los factores internos y externos.
- 🌈 Definición de una visión ajena a la misión, es necesario después de generada la visión compatibilizarla con la misión.
- 🌈 Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados pudiéramos expresar la:

Formulación de la Visión del Programa VCJ:

Ser uno de los centros culturales más importante de la comunidad, donde los valores ideológicos y estéticos que se promueven, la calidad del servicio cultural que se ofrece y

principalmente la programación cinematográfica, sean reconocidos en el barrio por su excelencia.

Objetivos Estratégicos:

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su visión, ahora es necesario definir como lograr el tránsito de la misma, de su estado actual al estado futuro deseado.

En el siguiente paso se establecen los objetivos. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Las dos formas extremas de planificar el logro de resultados son las siguientes:

- Fijar el objetivo como una idea más bien abstracta y dejar para las circunstancias del momento, el lograr más o menos dichos objetivos.
- Fijar especialmente la meta o resultado, tratando de establecer las características sobre las cuales se actuará y previendo qué se hará en caso de fracasos.

En realidad esta última forma de planificar predomina, en primer lugar porque con claridad y especificidad los miembros de la organización pueden saber a dónde se dirige la misma y qué se espera de ellos. Pero además los objetivos deben ser realistas y medibles, para poder apreciar exactamente cual es la brecha a cubrir y evidentemente facilitar la evaluación y el control.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas están:

- 📁 Colectivos e individuales.
- 📁 Generales y particulares.
- 📁 Principales y secundarios.
- 📁 Largos y corto plazo.

Por su precisión los objetivos se clasifican en:

- 🌈 **Objetivos trayectoria.** Son de importancia para fijar políticas, orientaciones hacia donde nos dirigimos y para plantear estrategias globales pero para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, es imprescindible guiarnos por objetivos tareas. Expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo y que es una trayectoria que debemos seguir, pueden convertirse en funciones de personas o departamentos.
- 🌈 **Objetivos normativos:** El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo trayectoria o cualquier otro objetivo que deseamos alcanzar. Expresan cual es el estado deseado del objetivo, el cual garantizan lo que deseamos.
- 🌈 **Objetivos tareas:** Expresan en tiempo, Cantidad y cualidad lo que se quiere alcanzar. Estos son los más usuales, sin estos no es posible planear, organizar y controlar un proceso. Algunos pueden ser expresados cuantitativamente, otros se hacen más difícil y se requiere precisión cualitativa de forma adicional o solamente de forma cualitativa se pueden expresar.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización, como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Es importante destacar que independiente de la forma en la cual se llegan a definir los objetivos generales, resulta necesario que la participación en su formulación no se limite solo a la alta dirección, en la medida en que participen los trabajadores en la formulación de los objetivos así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos.

Los objetivos además deben cumplir las características siguientes:

Ser medibles en cantidad y tiempo, realizables, estimulantes, aceptables, flexibles, comprensibles, comprometedores, jerárquicos, congruentes y coherentes.

Se llevó a cabo un ejercicio para la definición de los objetivos del Programa Video Club Juvenil, fue seleccionado un coordinador que a partir de un trabajo en grupo dio a conocer

la tarea que iban a cumplimentar, se definió el concepto, la clasificación y características de los **Objetivos**, además se revisaron documentos como : La orientación estratégica de la UJC, las resoluciones del V Congreso del PCC y el VIII Congreso de la juventud, los lineamientos de trabajo de la UJC en relación a las necesidades de recreación sana de los jóvenes. (Ver anexo13)

Se obtuvo un listado de 24 propuestas de objetivos. Estas fueron analizadas por el coordinador del ejercicio, se seleccionaron aquellas que más se ajustaban a la misión, visión y retos de la organización, se eliminaron las que eran reiterativas y se relacionaron las que finalmente resultarían los objetivos del programa VCJ:

- 🎨 **Propiciar** el desarrollo del conocimiento y la cultura de nuestros niños, adolescentes, jóvenes y población en general a través del cine mundial y otros materiales audiovisuales de calidad.
- 🎨 **Contribuir** a la formación de un público infanto-juvenil reflexivo y crítico del producto que recibe, fomentando los valores y principios de la sociedad que construimos.
- 🎨 **Contribuir** a la recreación y entretenimiento de la población en general con una variada propuesta cultural y educativa.
- 🎨 **Crear** espacios para la promoción del talento artístico y cultural, aficionado o profesional de la comunidad (trovadores, poetas, artistas plásticos, humoristas, actores, titiriteros, etc.).
- 🎨 **Generar** un espacio permanente para la instrucción y educación popular con especialistas del territorio (médicos, pedagogos, historiadores, juristas intelectuales, personalidades etc.)
- 🎨 **Apoyar** el movimiento cultural estudiantil y pioneril para su promoción y desarrollo.
- 🎨 **Fortalecer** las relaciones de trabajo y cooperación con grupos y organizaciones de la comunidad (CTC, CDR, FMC, Consejo Popular, PCC, ACRC, UJC, OPJM, FEEM, FEU, Discapacitados, Círculos de Abuelos, niños de las vías no formales, niños en desventaja social, promotores culturales etc.).

- 🎨 **Desarrollar** al más alto nivel posible, el proceso de selección, la evaluación del desempeño, la preparación cultural y capacitación del personal técnico y de dirección para lograr un servicio de calidad cada vez más profesional.
- 🎨 **Organizar** con regularidad eventos, talleres, concursos y actividades que constituyan espacios para el intercambio de experiencia, evaluación y retroalimentación de los resultados a todos los niveles (video arte, taller nacional de los video club, reuniones nacionales, chequeo de emulación, Concurso de presentación de filmes, evento de ciencia y técnica, etc.).
- 🎨 **Desarrollar** un eficiente sistema de divulgación y propaganda, para lograr un mejor conocimiento y mayor uso de la población, de los servicios de nuestras instalaciones.
- 🎨 **Consolidar** el Festival Video Arte Juvenil desde el nivel de base hasta el nivel nacional, imprimiéndole nuevos conceptos que refuercen los valores identitarios y potencien el disfrute de lo cubano por nuestros niños, adolescentes y jóvenes, manteniendo los principios de masividad y recreación comunitaria sana.

2.6 Formulación de Estrategias:

Una vez que se ha definido hacia donde quiere dirigir su trabajo la organización que no es más que el conocimiento de los objetivos de la misma, es necesario conocer como llegar a alcanzar esas metas, o sea, definir las opciones estratégicas con las que cuenta la organización para cumplir con esos objetivos trazados.

Estrategias Generales del Programa VCJ:

- 🎨 Desarrollar una dirección más colegiada y participativa con alta implicación de todos los trabajadores.
- 🎨 Desarrollar un trabajo sistemático en cuanto a la selección y formación de las reservas.
- 🎨 Potenciar la preparación política e ideológica de los trabajadores. Y elaborar un modelo de formación y desarrollo dirigido a sus directivos según el diagnóstico de las necesidades.

- 🌈 Promover un amplio plan de actividades políticas, culturales y recreativas potenciando el trabajo sindical y de las organizaciones políticas para consolidar la unidad, integración y los valores organizacionales que se necesitan.
- 🌈 Consolidar el sistema de evaluación del desempeño de todo el personal con gran hincapié en la calidad del trabajo, la superación profesional y las relaciones humanas. Y perfeccionar el sistema de estimulación.
- 🌈 Elaborar un plan de trabajo anual y los correspondientes planes trimestrales y mensuales para el control de las metas trazadas así como un plan de divulgación y promoción de los resultados.

2.7 Conclusiones del Capítulo II

- 🌈 En la Planeación estratégica que se propone, los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional, lograr el cumplimiento eficaz y el fortalecimiento ideológico de los trabajadores, así como lograr el compromiso, el pensamiento estratégico y el aprendizaje continuo.
- 🌈 La identificación de los retos de la organización fueron decisivos para el diseño e implementación de la P.E del programa VCJ.

- 🌈 El diseño de la Planeación estratégica del Programa VCJ permite formular **la misión**, definiendo el camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin y **su visión**, donde su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.
- 🌈 Es importante destacar que independiente de la forma en la cual se llegan a definir los objetivos generales, resulta necesario que la participación en su formulación no se limite solo a la alta dirección, en la medida en que participen los trabajadores en la formulación de éstos, así será el nivel de compromiso y el cumplimiento de los mismos.

CAPITULO III Modelo de Formación de directivos del Programa VCJ con un enfoque estratégico.

3.1 Diseño del modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos del Programa VCJ con un enfoque estratégico.

Una eficaz y eficiente gestión de dirección representa una importante contribución para la consecución de la Visión de la organización y el exitoso enfrentamiento de los VCJ a los complejos retos de los inicios del siglo XXI. Un modelo de gestión para la formación y

desarrollo de sus directivos, con un enfoque estratégico y sistémico contribuye al logro de los propósitos citados. (Ver anexo #8)

Existen estudios anteriores que sirvieron de fundamentos básicos a tener presente en la investigación. Se revisaron diferentes textos que facilitaron una comprensión más detallada de los fundamentos teóricos generales en los que debía apoyarse la elaboración del plan de formación. A partir de los elementos que arroja la P.E que diseñamos en esta propia investigación, otros análisis de literatura primaria facilitaron la comprensión más exhaustiva de los elementos fundamentales de un diagnóstico, de la determinación de las necesidades de formación. Se estudió con profundidad la tesis de doctorado del profesor Raúl Alpizar Fernández, quien diseñó un modelo de gestión para la formación de directivos académicos. Partiendo de estos fundamentos y otros de órdenes estratégicos, formativos y de desarrollo, expuestos en el capítulo 1 se pudo profundizar en todo el soporte conceptual del tema en cuestión.

Los componentes del modelo son: enfoques, principios, objetivos y fases.

Enfoques:

- ✚ Estratégico: La gestión para el aseguramiento humano estratégico sustenta la necesidad de este en el modelo de gestión para su formación.
- ✚ Sistémico: La aplicación de este enfoque a la gestión para la formación de los directivos del Programa VCJ se concreta a través del sistema de superación que constituye uno de los elementos básicos de la Estrategia de la escuela nacional de cuadros de la UJC y la escuela provincial del PCC.

Principios:

- ✚ Flexibilidad y dinamismo: La flexibilidad y dinamismo de los componentes del entorno general y específico sustenta la necesidad de este principio en el modelo de gestión para la formación.
- ✚ Descentralización: La propia implementación de la P.E, donde todos y cada uno de sus trabajadores y directivos participan en el cumplimiento de los objetivos trazados como organización fundamenta la aplicación de este.

- 🚩 Participación protagónica de los jefes en la formación de sus subordinados: En el informe “Procedimiento para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de directivos de entidades de salud” ⁽²⁹⁾ se expone la necesidad del papel protagónico de los jefes en la gestión para la formación de directivos. Esta condición sustenta este principio para la formación de directivos en el Programa VCJ.
- 🚩 Cultura del reto y el cambio: Las organizaciones actuales se encuentran en un medio ambiente dinámico y cambiante que exige esfuerzos importantes para adaptarse, esto exige una gestión proactiva y emprendedora, con percepción del cambio y compromiso con el mismo. Estas características de la gestión sustentan este principio.

Teniendo en cuenta la insuficiencia de un plan de formación y desarrollo de los directivos del Programa VCJ, es que fueron trazados, los siguientes **objetivos del nuevo modelo**:

Objetivo a largo plazo:

Formar y desarrollar individual y colectivamente a los directivos del Programa VCJ para lograr un desempeño altamente competente; orientado al desarrollo del funcionamiento institucional caracterizado por una cultura de: cambio, mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, y alta calidad de los servicios que este ofrece, como respuesta a los retos que el entorno le impone al Programa y a la Unión de Jóvenes Comunistas.

Objetivo a corto plazo:

Formar a todo el personal que ejerza funciones directivas en el Programa, que contribuya a satisfacer las exigencias del puesto de trabajo y a un mejor desempeño individual e institucional.

Fases del modelo:

El modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos del Programa está compuesto por fases estrechamente interrelacionadas y que sólo integradas son efectivas. Se plantean las siguientes fases del modelo (aunque es válido destacar que la presente investigación solo llega hasta la determinación de las necesidades de formación de los directivos por el grupo de expertos seleccionados):

- 🎨 Premisas para la concepción de la formación con un enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ.
- 🎨 Determinación de las necesidades de formación de los directivos.
- 🎨 Diseño e implementación del plan de formación de los directivos.
- 🎨 Evaluación del impacto de la formación.

Premisas para la concepción de la formación con enfoque estratégico de los directivos del Programa V CJ.

Esta fase constituye el patrón referencial primario del resto de las fases y en ella se concentran las expectativas y exigencias fundamentales del entorno de la gestión para la formación de los directivos, tanto el entorno general como el específico. **Los elementos que la componen son:**

- Retos del Programa Video Club Juvenil.
- Planeación estratégica del Programa VCJ.: Visión, Misión, Objetivos.
- Estrategia Nacional de Superación de Cuadros del Gobierno y el Estado.

Determinación de las necesidades de formación de los directivos.

El análisis de necesidades de formación contribuye al logro de un mejor desempeño del directivo, y su papel en el cumplimiento de las estrategias trazadas en la P.E. Teniendo en cuenta los intereses individuales, los componentes básicos de la estrategia nacional de superación (formación) de cuadros (directivos) y los objetivos de la formación de directivos en la Escuela nacional de cuadros de la UJC ⁽⁴³⁾ se llega a la determinación de necesidades de formación. Este proceso está sustentado en una genuina negociación jefe- subordinado expresión de una participación total y efectiva del directivo en formación.

Elementos:

- Análisis de necesidades de formación.
- Intereses individuales.
- Componentes básicos de la estrategia nacional de superación de cuadros.

- Objetivos de la formación de directivos de la Escuela Nacional de Cuadros de la UJC.

Diseño e implementación del programa de formación de los directivos.

Es el núcleo de la concepción sistémica del modelo de gestión para la formación de los directivos del Programa VCJ. En esta fase se concretan los resultados obtenidos en las dos fases anteriores, y le sirven, a la vez, como validación de la calidad de esos resultados. Además, el diseño del plan y su implementación es la base de la evaluación del impacto de la formación.

En esta fase se desarrolla el aseguramiento metodológico, curricular, material, humano y organizativo del proceso de formación. Además se ejecutan las actividades de control y evaluación sistemática que permiten corregir el rumbo y la adecuación permanente a las exigencias correspondientes en el Programa.

La componen los siguientes elementos:

-  Planificación de actividades formativas.
-  Aseguramiento humano y material.
-  Organizativo.
-  Implementación.
-  Evaluación continua de la calidad del programa de formación.

Evaluación del impacto de la formación.

Concluida la etapa de implementación del plan se inicia la evaluación de la formación, su efectividad a mediano y largo plazo, se implementa el diseño de evaluación de su impacto. Estos resultados tienen una significativa importancia pues indican si el modelo sirve, si es susceptible de perfeccionar, y además, será la base para decisiones futuras al respecto.

Elementos:

-  Cambio en la gestión organizacional.
-  Cambio en los directivos del Programa.

Este modelo es tomado como base por la autora de la presente investigación para la determinación de las necesidades de los directivos de VCJ.

3.2 Validación del modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos del Programa VCJ con un enfoque estratégico.

Para la validación del plan de formación y desarrollo con un enfoque estratégico de los directivos del programa VCJ se aplicó el método Delphi para determinar alternativas (Ver anexo 18) con el fin que expresaran sus criterios acerca de la propuesta en cuestión y emitieran las sugerencias que consideraran necesarias.

Para seleccionar los especialistas se tuvo en cuenta determinados indicadores:

- ✓ Poseer una vasta experiencia en la gestión de dirección.
- ✓ Tener más de 5 años vinculado a la organización y en particular al programa.

Se seleccionaron 17 expertos que se desempeñan en diferentes funciones, en el equipo nacional de VCJ, directores provinciales del programa, miembros del buró provincial de la UJC en Cienfuegos, profesores de la escuela nacional de la UJC y provincial del PCC en el territorio, de ellos 6 son master para un 35% y 8 licenciados 47% y 3 ingenieros para un 18%. El tiempo de pertenencia en la organización y de desempeño como cuadro oscila entre 5 y 15 años.

El cuestionario que sirve de base intenta obtener los criterios de los expertos acerca del diseño propuesto, la valoración de la estructura, el contenido y las observaciones pertinentes.

La validación se lleva a cabo por indicadores que sirven de referencia para el análisis por los expertos ⁽⁴⁴⁾: relevancia, pertinencia, adecuación, coherencia y excelencia. (Ver anexo 17).

-  Relevancia (R): La influencia de cada uno de los componentes de la estructura del modelo en la formación de los directivos del programa VCJ.
-  Pertinencia (P): La estructura del modelo, sus componentes y contenidos son oportunos e idóneos en función de los propósitos del modelo tanto para los directivos como para la organización.
-  Adecuación (A): Los componentes y contenidos propuestos del modelo son adecuados y suficientes para la determinación y formación de cualidades cognitivas y afectivas de los directivos del programa VCJ.

🌈 Coherencia (C): Existe coherencia e interrelación entre todos los componentes del modelo: enfoques, principios, objetivos y fases.

🌈 Excelencia (E): Hay rasgos, características, de la estructura del modelo y su contenido que permiten estimar que se diferencian (tienen calidad superior) de otros modelos de gestión de formación.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos del método Delphi para evaluar alternativas, en una escala de Likert:

1. Someter a los N expertos ($N > 11$) a la evaluación de las alternativas, según una escala o categoría de evaluación:

🌈 Alternativas A1; A2;; Am
 🌈 categorías C1; C2;; Ck

El facilitador contará con N tablas de evaluaciones individuales.

2. Construir por el facilitador la tabla de resultados totales de los N expertos.

Tabla de resultados totales:

	C1	C2		Ck
A1	t11	t12		t1k
A2	t21	t22		t2k
.....				
Am	tm1	tm2		tmk

Donde t_{ij} es el total de resultados de las N expertos dadas a la alternativa i según el criterio de evaluación j.

3. Construir por el facilitador la tabla de frecuencias acumuladas de la tabla 2.

	C1	C2		Ck
A1	T11	T12		T1k
A2	T21	T22		T2k
.....				
Am	Tm1	Tm2		Tmk

$$\text{Donde } T_{ij} = \sum_{g=1}^j t_{ij} \quad \begin{matrix} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, k \end{matrix}$$

4. Construir la tabla de frecuencias acumuladas relativas de la tabla 3

Cada elemento T_{ij} de la tabla anterior se divide por el número de experto N

$$\frac{T_{ij}}{N} = TR_{ij}$$

	C1	C2	.	Ck
A1	TR11	TR12	.	TR1K-1
A2	TR21	TR22	.	TR2K-1
.	.	.	.	.
Am	TRm1	TRm2	.	TRmk-1

Al ser la columna K de esta tabla anterior igual a 1 se elimina, esto es, se tienen K criterios y se van a encontrar K-1 puntos de cortes.

5. Encontrar la tabla normal correspondiente a la tabla 4 de frecuencias acumuladas relativas, con la ayuda de la tabla normal dada en los textos de estadística.

	C1	C2	.	Ck
A1	Z11	Z12	.	Z1K-1
A2	Z21	Z22	.	Z2K-1
.	.	.	.	.
Am	Zm1	Zm2	.	Zmk-1

$$\text{Puntos de corte (PCj)} = \frac{\sum_{i=1}^m Z_{i1}}{m} \cdot \frac{\sum_{i=1}^m Z_{i2}}{m} \cdot \dots \cdot \frac{\sum_{i=1}^m Z_{ik-1}}{m}$$

Los puntos de corte se obtienen al sumar cada columna de la tabla anterior y dividirla entre el número de alternativas.

Para cada fila se obtiene la suma de sus valores entre k-1

$$\text{Fila } i = \sum_{j=1}^{K-1} Z_{ij} / K - 1 = Z_{i0}$$

Para encontrar la ubicación de cada alternativa en los puntos de corte se calcula:

a) Suma de los puntos de corte (última fila de la tabla 5)

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k-1} Z_{ij} = \sum_{j=1}^{k-1} PC_j = Z_{00}$$

b) Dividir $Z_{00} / m.k$

c) Restar en cada fila $Z_{00} / m.k = Z_i$

6. Gráfica de intervalos de confianza de la evaluación de los resultados.

Criterio C ₁	Criterio C ₂		Criterio C _k
PC1	PC2		PC _{k-1}

La ubicación de los valores $\frac{Z_{00}}{mk} - Z_i$ de cada fila dará el criterio que los expertos se reservan para cada alternativa.

Después de un intenso proceso de análisis estamos en condiciones de ofrecer una síntesis de las valoraciones efectuadas por los mismos.

Se aplicaron 5 criterios Delphi para evaluación según los indicadores:

- ✚ Relevancia.
- ✚ Pertinencia.
- ✚ Adecuación.
- ✚ Coherencia.
- ✚ Excelencia.

Como alternativas se tomaron los componentes del modelo $m=12$.

- A_1 – Estratégico.
- A_2 _ Sistémico.
- A_3 _ Flexibilidad.
- A_4 _ Descentralización.
- A_5 _ Participación de los directivos.
- A_6 _ Cultura del reto y el cambio.
- A_7 _ Objetivos.
- A_8 _ Premisas.
- A_9 _ Determinación de necesidades.
- A_{10} _ Diseño e implementación.
- A_{11} _ Evaluación del impacto.
- A_{12} _ Modelo de gestión (como un sistema).

Como criterios se tomaron las evaluaciones en una escala de Liker.

- C_1 _ Nada.
- C_2 _ Algo.
- C_3 _ Bastante.
- C_4 _ Mucho.

De acuerdo con el tratamiento estadístico de la información, se obtienen los resultados que permiten el análisis y muestran la validez de la propuesta, significando el aporte de cada componente al sistema. El análisis de la información obtenida (anexo 20), representa un importante recurso para la validación del sistema propuesto. Se realiza por indicadores y también como un todo.

Como resultado se obtuvo que en todos los casos los expertos concuerdan con que los componentes en cada indicador aportan “mucho” al sistema. (Ver anexo 19 y 20)

El 95% de los expertos seleccionados consideran que los enfoques y principios enunciados influyen “mucho o bastante”. Del mismo modo también consideran “adecuados y suficientes” los objetivos propuestos para llevar a cabo la formación de los directivos de los VCJ, la forma de concebir a corto y largo plazo los mismos determina el alcance de éstos y la necesidad de su evaluación en función del desempeño personal y organizacional.

El contenido de las premisas fue asumido como “bastante o mucho”, los expertos coinciden en la correspondencia que debe existir con las estrategias y exigencias de la organización con el plan de formación de sus directivos, de ahí precisamente el enfoque estratégico también del mismo, por otra parte sugieren incluir los planes de formación de la escuela nacional de cuadros de la UJC, lo cual será un elemento a tener en cuenta.

Los expertos valoran de “mucho o bastante” las fases de determinación de necesidades y el diseño e implementación del mismo, las valoran de relevante, pertinente y coherente dentro de los componentes que se proponen en el modelo de formación.

En todos los casos los expertos coinciden a un 95% con que los componentes en cada indicador aportan “mucho” al sistema,(Ver anexo 21), no obstante a la favorable valoración que hicieron los expertos sobre la estructura, los componentes y el contenido del modelo propuesto, se realizan algunas sugerencias y recomendaciones que la autora consideró importante citar:

- En las premisas consideran que se debe tener en cuenta los planes de estudio de la escuela nacional de cuadros de la UJC.

La autora considera que la escuela nacional de cuadros de la UJC contempla en sus planes, la superación general de los cuadros de dicha organización, no se particulariza en la formación de los directivos de los Programas de la Revolución, solo cuenta con propuestas de cursos intensivos para estos, aunque estima factible proponer que se incluyan sobre la base del modelo que proponemos en la presente investigación.

- Evalúan de muy relevante y oportuna la propuesta del modelo, del mismo modo lo consideran en correspondencia con la Planeación Estratégica diseñada en el cuerpo de esta investigación y recientemente implementada.
- Consideran, que particularizando en el enfoque sistémico del modelo, éste debería ser incluido en las estrategias de superación de las escuelas territoriales del PCC.

Todas estas sugerencias fueron tomadas en cuenta por la autora en la conformación del citado modelo.

3.3 Propuesta de Modelo de formación con enfoque estratégico de los directivos del programa VCJ.

La gestión para la formación de los directivos del programa VCJ constituye una estrategia, una forma viable de desarrollar exitosamente el trabajo de dicha organización.

Con un enfoque estratégico, sustentado en un conjunto de principios que caracterizan el modelo a través de todos sus componentes, y teniendo en cuenta los objetivos del mismo, se logra un cambio en los directivos, provocando un impacto en su desempeño y en la propia organización, enfrentando de manera eficaz los retos que tiene ante sí.

Objetivos del modelo de formación de los directivos del Programa VCJ.

Objetivo a corto plazo relaciona que este **llegue a todo el personal directivo**, con un **enfoque estratégico** que contribuya a un mejor **desempeño** individual e institucional para enfrentar los **retos** que tiene ante sí la organización.

Esto es factible lograr y las relaciones principales las reflejamos de la siguiente forma:

Retos de los VCJ  Desempeño  Formación (estratégica)

Objetivo a largo plazo también considera este vínculo con un alcance caracterizado por una **cultura de cambio**, mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, y alta calidad de los servicios que este ofrece, como respuesta a los retos que el entorno le impone al Programa y a la Unión de Jóvenes Comunistas.

Estos objetivos los vemos presentes en todas las partes del modelo

El modelo de Formación de directivos del programa VCJ se expresa y concreta a través de los enfoques Estratégico y Sistémico.

Este modelo se identifica específicamente por su **enfoque Estratégico**.

El dinámico y complejo entorno plantea retos al Programa VCJ que de conjunto con los objetivos estratégicos de la organización van a influir en los requerimientos para el desempeño de su personal, y muy en particular de sus directivos, por lo que La orientación de los mismos tiene que estar orientada a una formación estratégica.

Por lo que pudiéramos asegurar que el carácter estratégico del modelo para la formación de los directivos del Programa VCJ está avalado desde la definición del mismo como un sistema abierto, que está permanentemente influenciado por el entorno del cual tiene en

cuenta sus amenazas y oportunidades para orientar las acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Para aprovechar las oportunidades y tener en cuenta las amenazas del entorno, que son la base de los retos del Programa VCJ, el desempeño de los directivos así como el de la organización debe ser eficaz y por ello la formación es considerada en el modelo, en franca interacción con ese entorno, esos retos y los objetivos estratégicos de la organización, lo que contribuye al desempeño de sus directivos.

El enfoque sistémico tiene un valor metodológico en este modelo, se utiliza para la determinación de sus componentes y las relaciones entre ellos.

Un componente básico del modelo son sus **principios**. Estos sustentan a todos los componentes y relaciones que intervienen en la formación del directivo de los VCJ.

La flexibilidad y dinamismo es un principio atribuible al modelo que se propone, los elementos del entorno sustentan la necesidad del mismo. **La descentralización** es otro principio del modelo, en la gestión estratégica diseñada para el programa VCJ se concibe la centralización de las cuestiones estratégicas y se descentraliza la implementación de estas políticas, así como la toma de decisiones, en el caso de la formación de directivos se toman las decisiones a un nivel próximo al de la implementación.

Muy relacionado con el principio anterior está el de **la participación de todos los implicados**. El jefe inmediato superior es el responsable de la planificación, organización, mando y control de la formación de los directivos subordinados, estos a su vez participan en la concepción, implementación y evaluación del sistema, tomando parte en la toma de decisiones en la gestión para la formación. Esto exige que todos los implicados estén dotados de conocimientos, no sólo de lo que se hace, sino de lo que debe hacerse y cómo hacerlo. De manera general este principio está presente en todos los componentes del modelo como tal.

La cultura del reto y el Cambio es un principio que se tiene en cuenta en la concepción, implementación y evaluación de la gestión para la formación de los directivos, para enfrentar con éxito los retos y conducir al Programa VCJ al cambio.

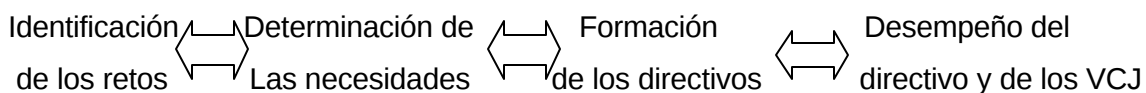
Está presente el principio en la definición de los objetivos con la importante influencia del entorno, la determinación de las necesidades y la evaluación del impacto de la formación.

La presencia del principio en todo el modelo permite lograr un desempeño altamente competente de sus directivos; orientado al desarrollo del funcionamiento institucional caracterizado por una cultura de: cambio, mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, y alta calidad de los servicios que este ofrece, como respuesta a los retos que el entorno le impone al Programa.

Las fases que componen en el modelo son:

- 🎨 Determinación de las necesidades de formación de los directivos.
- 🎨 Diseño e implementación del plan de formación de los directivos.
- 🎨 Evaluación del impacto de la formación.

La determinación de las necesidades de formación de los directivos constituye la base para el diseño del programa de formación exige de todos los implicados en este proceso, el compromiso, la motivación, la concientización para actualizar y perfeccionar sus conocimientos y que estos sean revertidos en el proceso de formación. Las mismas están influenciadas por la cultura organizacional, el entorno y los retos que como organización tiene ante sí, se infiere entonces la siguiente relación:



Hay otros elementos en la determinación de las necesidades a tener en cuenta como son: los intereses individuales, los componentes básicos de la Estrategia Nacional de Superación de Cuadros del Estado) y los objetivos de la formación de directivos en la Escuela nacional de cuadros de la UJC. Este proceso está sustentado en una genuina negociación jefe- subordinado expresión de una participación total y efectiva del directivo en formación.

El diseño e implementación del plan de formación es el núcleo de la concepción sistémica del modelo. En esta fase se concretan los resultados de la influencia del entorno en la formación del directivo de VCJ, mediante el resultado obtenido en la determinación

de necesidades y en los objetivos planteados en la formación, además el diseño del modelo y su implementación es la base de la evaluación del impacto de la formación. Todo esto muestra la estrecha relación de todas las fases del modelo, teniendo como centro el diseño e implementación del plan de formación.

En esta fase se lleva a cabo el aseguramiento metodológico, curricular, humano, material y organizativo del proceso de formación, además se llevan a cabo las actividades de evaluación que permiten encausar el rumbo en dependencia de los retos del Programa VCJ y la propia formación de sus directivos.

La evaluación del impacto tiene una estrecha relación con el desempeño de los mismos y la gestión de la organización, pues a través del mismo se puede tener un criterio acerca del cambio y de su magnitud.

Esta fase tiene como base los objetivos trazados y muy en especial el propuesto a largo plazo donde se considera la **cultura de cambio**, mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, y alta calidad de los servicios que este ofrece, como respuesta a los retos que el entorno le impone al Programa y a la Unión de Jóvenes Comunistas.

Los principios están presentes también en esta fase, pues la misma está concebida para evaluar el impacto a partir del cambio en el directivo y en la gestión organizacional.

El enfoque estratégico se constata a partir de que la evaluación del impacto es un conjunto de decisiones a largo plazo, a partir de la consideración del resultado de la interacción con los retos del entorno como parte del modelo de gestión.

3.4 Procedimiento para la implementación del modelo propuesto.

La aplicación del modelo propuesto, contempla las acciones siguientes, incluidas en cada una de las fases:

Determinación de las necesidades

- Se considera que en el marco de la preparación de los principales cuadros de este importante programa de la Revolución, la determinación de necesidades debe realizarse desde el punto de vista psicológico, cultural, técnico y político-ideológico

para lograr un proceso formativo desde una perspectiva optimista, desarrolladora, positiva y humanista.

- Para la determinación de las necesidades se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación tales como: análisis de documentos, entrevistas grupales a trabajadores y entrevistas a directivos (anexo 14).

Diseño e implementación:

- Elaborar un plan de formación para los directivos sustentado en la determinación de las necesidades ya expuestas, en la evaluación continua de la evaluación del mismo y con incidencia de todas las fases.
- Definir, tomando como base las fases anteriores, las actividades formativas a llevar a cabo con sus objetivos, contenidos, métodos, medios de enseñanza, tecnologías, etc.
- Contar con un claustro de alto nivel científico, pedagógico y de gran experiencia en la actividad de dirección dentro de la organización.
- Tener a disposición en los centros donde se llevará a cabo (Escuela nacional de cuadros de la UJC), el equipamiento, bibliografía requerida, tecnología actualizada que responda a cualquier forma organizativa de docencia exigida.
- Organizar el asesoramiento metodológico, dándole prioridad a la calidad de la evaluación del aprendizaje en todas las actividades formativas a desarrollar.

Evaluación del impacto de la formación.

- Definir los objetivos del proceso evaluativo, considerando los componentes que recogen las dos primeras fases.
- Determinar los contenidos y dimensión de la evaluación, tanto para el cambio organizacional, como en los directivos, aplicando métodos y técnicas de investigación como: métodos de trabajo en grupo, revisión de documentos, cuestionarios, entrevistas a trabajadores del programa. La base para la evaluación es el desempeño y su eficacia al enfrentar los retos y la consideración de todos los componentes del modelo.

Por las características de este Programa de la Revolución la autora asume como dimensiones a evaluar para medir el impacto de la formación, las estimadas por el DrC Raúl Alpizar en su tesis doctoral, y cito:

-  Cultura del cambio.
-  Mejoramiento continuo.
-  Eficacia de la gestión.
-  Reconocimiento de la organización en la comunidad.
- Organizar el proceso evaluativo determinando los recursos materiales, el aseguramiento humano y la preparación para la aplicación de técnicas de recogida y procesamiento de la información.
- Elaborar las conclusiones de la evaluación definiendo los elementos que posibiliten la toma de decisiones sobre los pasos futuros a dar, respecto a la gestión para la formación de sus directivos.

3.5 Determinación de las necesidades de Formación de los directivos del programa VCJ.

La determinación de necesidades es considerada una tecnología educativa que día a día toma auge a nivel mundial. Su aplicación ha recorrido el ámbito de las grandes empresas y garantiza la efectividad de la formación continua como una necesidad del mundo cambiante en que vivimos y desarrolla un profesional de alto nivel competitivo.

Analizar necesidades de formación es un proceso complejo, que en un principio implica: Explorar, sondear, conocer, identificar, categorizar, estructurar, diagnosticar, priorizar, jerarquizar, ordenar y evaluar, partiendo de los objetivos y programas disponibles. (Citado por García Xiomara, 2002). En esta definición y otras dadas por diferentes autores resulta imprescindible buscar y encontrar soluciones para salvar la brecha entre “lo que es” y “lo que debiera ser” a partir de la determinación de necesidades de superación.⁽⁴⁵⁾

Se han creado diferentes modelos de determinación de necesidades que poseen características específicas, que los hacen aplicables según el medio, institución y objetivos.

Dentro de la clasificación de modelos se destacan los siguientes:

-  Modelo Inductivo

-  Modelo Deductivo
-  Modelo Tradicional
-  Modelo centrado en el analista
-  Modelo Participativo
-  Modelo de Roger Kauffman
-  Modelo de David Leyva González
-  El modelo de Stufflebeam (CIPP)
-  El modelo de Scriven

Como regularidad básica de estos modelos se identifica el propósito de determinar las áreas o aspectos en los cuales es necesario intervenir para alcanzar el nivel de desarrollo deseado. Es evidente que la tendencia referida a la participación mayor o menor de los sujetos del proceso de determinación es lo que puede resultar esencial en la toma de posiciones con respecto a qué modelo seguir.

Desde la perspectiva y dinámica de nuestra investigación se asumió el modelo participativo por ser más coherente, en tanto resulta más identificable con los propósitos de la propuesta de superación y sobre todo, con los esfuerzos que deben acometerse para alcanzar el perfeccionamiento y calidad del proceso en los directivos del VCJ. Por lo que la autora de este trabajo se adscribe a este modelo.

Se comprende que la determinación de necesidades de superación desde este modelo exige de todos los implicados en este proceso, el compromiso, la motivación, la concientización para actualizar y perfeccionar sus conocimientos y que estos sean revertidos en el proceso de formación.

Obviamente, al considerar las condiciones bajo las cuales fue formado el cuadro del VCJ, analizar su historia profesional y sus propias concepciones acerca de la formación, nos percatamos que su implicación en el proceso de superación y autosuperación es imprescindible en el logro de los objetivos propuestos, que les permita asumir profesionalmente su labor como directivo.

Para la determinación de las necesidades de los dirigentes fue necesario, partir de un análisis facta - perceptual realizado sobre la base de la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación tales como: análisis de documentos, entrevistas grupal a trabajadores y entrevistas a directivos

Las insuficiencias detectadas precisan la necesidad de elevar la preparación de los cuadros centro y con ello contribuir al desarrollo profesional y organizacional.

Por lo que desde esta perspectiva se impone la necesidad de buscar alternativas, de formación y desarrollo, que respondan a las exigencias individuales y generales de los directivos. No se trata sólo de pensar en actividades a desarrollar, sino en cómo concebirlas para que sean más efectivas en su preparación.

3.5.1 Resultados de los instrumentos aplicados para la determinación de necesidades.

Se realizaron entrevistas a los Directores provinciales del Programa VCJ, el Director, Subdirector Técnico y Económico de la dirección nacional, en la que se pudo apreciar el criterio de que la preparación que poseen actualmente no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Plantean que los principales directivos, especialistas y trabajadores en general provienen de otros sectores por lo que tienen que apropiarse de los conocimientos propios de la actividad a desempeñar.

En sentido general se sienten insatisfecho con la preparación que tienen y reconocen que la superación a pesar de los múltiples esfuerzos en materia de capacitación no es suficiente pues no han estado en correspondencia con los objetivos de la organización, por lo que consideran que esta debe estar basada en la Planeación estratégica y dirigida fundamentalmente al conocimiento de la Política cultural cubana, la Gestión cultural, la apreciación cinematográfica, la comunicación con el cliente y el proceso de dirección, así como aspectos en el orden afectivo. Sugieren como modalidades más efectivas la superación en el puesto de trabajo, los cursos de postgrados y diplomados.

Coinciden en que el directivo de un Programa cultural debe poseer determinadas cualidades personales y profesionales como: adecuados valores políticos, morales y humanistas, sensibilidad cultural, conocer el producto que comercializa, desarrollo de sus habilidades comunicativas, capacidad para escuchar, tolerancia, por tanto reconocen que la formación que se proyecte para este profesional debe estar encaminada a desarrollar estas cualidades y habilidades, que aun son insuficientes.

En la entrevista grupal (Ver Anexo 14) realizada a los cuadros centro del programa se pudo observar que en su mayoría conocen sus necesidades y carencias formativas con relación al cumplimiento de sus funciones pero no se sienten lo suficientemente motivado

para utilizar parte de su tiempo en la superación, pues algunos señalan como dificultades las múltiples responsabilidades, las tareas fuera de plan, problemas personales, entre otros, aunque si reconocen la necesidad de poseer conocimiento en áreas importantes relacionadas con la labor que realizan.

Refieren que para ellos según sus características y disponibilidad de tiempo sería efectivo un curso intensivo y señalan que pudiera haber algunas acciones para ellos realizar de forma independiente y sistemática en sus territorios, lo que se corresponde con el nivel profesional de los encuestados y justifica la propuesta de nuestra investigación.

En la documentación revisada acerca de las resoluciones ministeriales No. 28 y 29 del 2006, emitidas por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, se constató que entre los objetivos fundamentales del país está expresada de forma explícita la necesidad de superación y actualización de los conocimientos de todos los trabajadores cubanos; y se especifican las acciones fundamentales para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales; sin embargo en el Programa VCJ aún es insuficiente las proyecciones orientadas a la superación de los recursos humanos según sus necesidades y en función de su Planeación estratégica . (Ver Anexo 15 y16).

Además, en dichas resoluciones se precisan los lineamientos fundamentales que debe realizar cada organización para capacitar a su personal, así como los principios fundamentales en que debe basarse la misma, exponiendo las diferentes estrategias para desarrollar la superación y los responsables en cada caso, elementos estos de vital importancia a considerar en la investigación que realizamos.

Además se revisaron los expedientes laborales de la muestra seleccionada y se pudo constatar que ninguno poseía preparación desde una posición teórica acerca de su desempeño puesto que, los cursos recibidos no satisfacían sus necesidades formativas como dirigentes de un Programa de corte cultural como lo son los VCJ.

A partir del análisis realizado, podemos inferir las siguientes regularidades que se manifiestan con relación a la formación de los directivos en cuestión:

- 🌈 Deficiencia en los temas de superación, que se desarrollan al no tener en cuenta sus necesidades formativas

- 📁 Poco conocimiento de temas de dirección, dado por el tiempo limitado asignado a la superación.
- 📁 Insuficiente dominio del mundo del cine, sin poseer conocimientos elementales del lenguaje y debate cinematográfico.
- 📁 En la mayoría de los casos no se sienten motivados a participar en los cursos que se programan.
- 📁 No siempre tienen las posibilidades para asistir a los cursos que se proyectan.
- 📁 Faltan nociones de Relaciones públicas.
- 📁 Solo se tiene en cuenta el aspecto cognitivo a la hora de considerar los temas a impartir obviándose elementos en el orden afectivo.

3.6 Conclusiones del Capítulo III

- 📁 El diseño de la P.E del Programa resultó el punto de partida para la elaboración del modelo propuesto.
- 📁 La elaboración del plan de formación con enfoque estratégico para los directivos del Programa VCJ contribuirá al mejor desempeño de los mismos y al logro de un cambio organizacional.

- 🚦 La formación y desarrollo de directivos, se debe caracterizar por su enfoque sistémico y estratégico, por su asociación a los valores esenciales de la institución y a los retos que enfrenta; además, por priorizar la evaluación del cambio del directivo a partir del conocimiento, las actitudes y el desempeño de éste como principal fuente de evidencia.
- 🚦 Las premisas para la concepción de la formación con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ, en esta fase se concentran las expectativas y exigencias fundamentales del entorno, tanto el general como el específico, en los elementos que la componen están implícitos la P.E y los retos de la organización.
- 🚦 El modelo propuesto permite determinar las necesidades de formación de los cuadros del VCJ.
- 🚦 La valoración de los expertos sobre el modelo de formación con enfoque estratégico de los directivos del programa VCJ es altamente positiva y puede resumirse en las siguientes consideraciones:
 - ✓ Evalúan de muy relevante y oportuna la propuesta del modelo, del mismo modo lo consideran en correspondencia con la Planeación Estratégica diseñada en el cuerpo de esta investigación y recientemente implementada.
 - ✓ Consideran, que particularizando en el enfoque sistémico del modelo, éste debería ser incluido en las estrategias de superación de las escuelas territoriales del PCC.

Conclusiones

- 🚦 El trabajo desarrollado constituye una guía para todos los directivos del Programa VCJ a nivel de país, para confeccionar sus objetivos y planes de acción, garantizando la correspondencia de su gestión con los objetivos estratégicos de la organización.

- 🌈 La formación y desarrollo con un enfoque estratégico y sistémico, sustentada en principios como la flexibilidad y dinamismo, la descentralización, la participación de todos los implicados y la cultura del reto y el cambio, contribuye a que los directivos del programa VCJ y la organización alcancen el desempeño necesario para enfrentar con éxito los retos del entorno. Su implementación en el Programa VCJ permite establecer una relación: retos-planeación- formación - desempeño, muy favorable para su desarrollo.
- 🌈 El proceso investigativo ha permitido constatar la pertinencia de los aportes de la teoría de sistema, y del enfoque estratégico en la formación de directivos, dando respuesta al problema científico planteado, al diseñar un modelo de formación en correspondencia a la Planeación estratégica y al determinar las necesidades de formación de sus cuadros.

Recomendaciones

Los resultados de la presente investigación permiten recomendar:

- 🌈 Evaluar la implementación del plan de formación, así como su impacto en los resultados del desempeño de los directivos del programa y en la gestión organizacional.

- 📌 Proponer la implementación del modelo de Formación con enfoque estratégico a la escuela nacional de cuadros de la UJC y a todas las escuelas provinciales del PCC encargadas de la superación de los directivos de los Programas de la Revolución.
- 📌 Generalizar esta investigación a los restantes Programas de la Batalla de Ideas, incorporando estudios sobre la selección y evaluación del desempeño de todo el personal que labora en los mismos, así como la determinación de las competencias de los directivos y los cargos de estas organizaciones.

BIBLIOGRAFIA Referenciada.

1. Informe Central al VIII Congreso. Unión de Jóvenes Comunistas Ciudad de la Habana, diciembre 2004-5p.
2. Drucker Peter. Administración de Empresas.
3. Hernández, Sergio. Introducción a la Administración, Editorial Limusa, México, 1996-32p.

4. Menguzato Marina y J.J Renau Piqueras. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. España S. N, 1991, S. P.
5. Gates, Bill. Camino al futuro, McGraw Hill, México, 1997 53p.
6. De Toro y Gisbert, Miguel. Diccionario Larousse. Editorial Científico- técnica, La Habana, 1977.
7. Colectivo de autores, Introducción a la dirección Estratégica, MINBAS, 1996 82p.
8. Ansoff, H. I. Declerk, R. P. y Hayes, R. I. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México, 1993,320p.
9. Colectivo de autores, Fundamentos de Marxismo Leninismo. Editorial progreso, Moscú, 1964,265p.
10. Porter, M. Ventajas competitivas. Free press, New York.
11. Mintzbert, H. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Madrid- Argentina, 1989,329p.
12. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
13. Koontz, H y Werich, H. Elementos de administración. S: P: I, SF.
14. Steiner, George A. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. CIA, Editorial Continental, SA de CV. México, 1996,196p.
15. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, folleto Nro 14 1997, La habana, 1997.
16. Rodríguez González, F. Enfoque, Dirección y planificación estratégicas. Conceptos y metodologías. S. P. I, S. F.
17. Chacón Beatriz. Tesis propuesta de un modelo de Planeación Estratégica. Su aplicación en Emprestur S.A., Universidad de Holguín.1999, 69p.
18. Castro Fidel -- Discurso pronunciado en el acto por el Día Internacional de los Trabajadores, efectuado en la Plaza de la Revolución, el 1º de mayo de 2000.
19. Castro Fidel – Discurso en la sesión de clausura del VII Congreso de la UJC, diciembre, 1998.
20. Programas de la Batalla de Ideas vinculados a la cultura. atencion@min.cult.cu. **Las cinco batallas que integran la Batalla de Ideas**
21. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
22. Chiavenato, Adalberto, "Administración de los recursos Humanos"/ Adalberto Chiavenato. —México: Mc Graw-Hill, 1995. — 345p.
23. Cuesta Santos, Armando. "Monografías Gestión por Competencias"/ Armando Cuesta Santos. -[s.l:s.n]-, 2000. – 35p.

24. Escudro J.M y Moreno J.M “Excelencias de la Formación”. Suplemento de Excelencias. América y Caribe, 1 y 4, 2000, 63p.
25. Haper y Lynch,” Planes de carreras y sucesión en la empresa”. En: Manuales de Recursos Humanos—Madrid, Gaceta de Negocios, 1996, 268p.
26. Alpizar Fernández, Raúl. Modelos de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la UCf / Raúl Alpizar Fernández; Nora Arechavaleta, tutor. – Tesis Doctoral, Ciudad de la Habana (UH), Diciembre 2005. –132h.
27. Ordóñez, Miguel et. Al.” Sociología del Trabajo”----Barcelona Editorial AEDIPE, 1998, 191p.
28. García Doctor, María D. “Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa”. --Rev. Alta Dirección (España) : 1995, 61-68p.
29. Suárez Marrero, Humberto. “Procedimiento para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de directivos de entidades de salud”/ Humberto Suárez Marrero. - - Ciudad de la Habana: [s.n.], 2002. --20p.
30. Cruz Martínez, Peggy. “El capital humano y la gestión por competencias”: Tomado de [http: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004.
31. Noemí Levy.-- Resumen de tesis para optar por el Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente (SC.), 2000.—99h
32. Romero Sotolongo, Benito. Propuesta de un modelo para gestión de la docencia. --Revista Cubana de Educación Superior, (Ciudad de la Habana) XXI (1): 12, 2001.
33. Cáceres León, Rolando .Tesis de Maestría. Rumbo estratégico del Centro Nacional de Estudios de la UJC, 2002,123h.
34. Informe de Trabajo del Programa Video Club, Cienfuegos, 2006.
35. Comité Ejecutivo del Consejo de Estados y Ministros de la República de Cuba .Comisión nacional de cuadros. Estrategia nacional de Preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. Ciudad de la Habana, Septiembre, 2004.
36. SA. La dirección por valores. SPI.
37. Blanchard Ken y Michael O’Connnor, “Administración por Valores.” 1997, pág.52
38. Díaz Llorca, 2001. Dirección por valores, Colección temáticas Gerenciales Cubanas, CCED, MES.
39. Columbié Santana, Mariela. “La ética empresarial: un punto de vista”, Artículo “Los Valores en la Dirección”, 2002, Pág. 146.

40. Vázquez Cedeño, Silvia I. "Educación en valores en la Universidad. La formación ético-cívica del ingeniero mecánico en la Universidad de Cienfuegos; una propuesta didáctica. Tesis doctoral, 2003,363h.
41. Sallenave, Jean, P. Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial norma SA, Colombia, 1992, 254p.
42. Cortés M, Iglesias M. Generalidades sobre Metodología de la Investigación Universidad del Carmen. México. 2005,19p.
43. Unión de Jóvenes Comunistas. Estrategia nacional de Cuadros,23p.
44. De Miguel, Mario "La evaluación de programas sociales: Fundamentos y enfoques teóricos. Revista de investigación educativa. Volumen 18, no 12,2000, p.289-317.
45. Carles Ramos, Ileana. Tesis de Maestría. Programa de superación para la formación de los Promotores Culturales de Casa de las Américas, 2007,81h.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Addines F, Fátima. (1997). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza y aprendizaje. IPLAC, impresión ligera. Ciudad de la Habana: Editorial Félix Varela. 245p.
- Administración. [Documento en línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com-administracion.htm>.

- Alles, Martha Alicia. “Gestión por Competencias. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos”. <http://www.marthaalles.com>.
- Álvarez de Sayas. Carlos. Metodología de la investigación científica, Universidad de Oriente, 1996.
- Añorga Morales, Julia. (1995). Teoría de los sistemas de superación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. p41- 82.
- Avalos, Gutiérrez, Ignacio. Conferencia: revolución tecnológica y apertura económica. Que hacer a las universidades. Barquisimeto. 13.10.93.
- Batista J. M. Comportamiento organizacional en la GRH / J.M. Batista., A.Ros-- [SL.: S.n], 1996.—134p
- Barranco, F. J. Planificación estratégica de Recursos Humanos / F. J. Barranco.--Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1993.--334p.
- Batalla de Ideas <http://WWW.5septiembre.cu> **Jesús MENA (24/11/2003)**.
- Bello Dávila, Zoe y JC Cazales Fernández. Psicología General. La Habana: Editorial Félix Varela. 2003, 187p.
- Benítez, Miranda, M. A. y Miranda Dearribas, M. V. Contabilidad y finanzas para la formación económica de cuadros. Ministerio de industria ligera y MES. La Habana, 1985.
- Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lioyd, W. L. Rue.-- España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Castro, Fidel. Nada podrá detener la marcha de la historia. Editora política, La Habana, 1985.
- Castro, Fidel. Una Revolución solo puede ser hija de la cultura y las ideas. Editora política, La Habana, 1999.
- Castro Ruz. Fidel – Palabras del Comandante en Jefe en la Universidad Ciencias Informáticas. 12 de diciembre de 2002.
- Castro Ruz. Fidel- Economía y Sociedad en el pensamiento de Fidel Castro. – Colectivo de autores de la Escuela Superior del Partido Único López, 2003.
- Castro Ruz. Fidel – Discurso en el acto de inauguración del curso escolar 2003 – 2004. 8 de septiembre del 2003.
- Castro Ruz. Fidel -- Discurso pronunciado con motivo del cumpleaños de Elián

González y el cuarto año del inicio de la Batalla de Ideas, efectuado en la escuela primaria "Marcelo Salado", de Cárdenas, Matanzas, el 5 de diciembre de 2003.

- Castro Ruz. Fidel -- Discurso pronunciado por el 45 Aniversario del triunfo de la Revolución Cubana, 3 de enero 2004.
- Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, folleto Nro 4 1997, La habana, 1997.
- Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, folleto Nro 5 1997, La habana, 1997.
- Cervantes. Diccionario manual de la lengua española. Tomo I.
- Colectivo de autores. (1998) Gestión de los recursos humanos. Revista. Formación y desarrollo de los recursos humanos. La Habana: Diciembre. Volumen 5. 25p.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Estados y Ministros de la República de Cuba . Comisión nacional de cuadros. Estrategia nacional de Preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. Ciudad de la Habana, Septiembre, 2004.
- Chivas, Felipe. Creatividad, Dinámica de grupo ¿eureka! Editorial Pueblo y Educación, 1992.
- David, F. Gerencia Estratégica. SE. 1994.
- D' Angelo Hernández, O. (2004). Sociedad y educación para el desarrollo humano. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 247p.
- Defender conscientemente el socialismo.- Entrevista a Rolando Yero Travieso-ideológico del Buró Nacional de la UJC. – Periódico Juventud Rebelde, 23 de mayo de 2004.
- De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.
<http://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope.shtml>
- De Welsch, Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea].
- Diccionario digital Encarta 2004.
- Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm>
- Disponible:<http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm>

- Drucker Peter F.. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas 1990. 6ta Edición Buenos Aires.
- Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea].
- El modelo de las cinco fuerzas.
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporación.
- Entrevista a Otto Rivero Torres-Primer Secretario de la UJC de Cuba. Periódico Juventud Rebelde, Domingo 28 de dic. 2003
- Estrategias Competitivas.
<http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>
- Estrategia empresarial. Material de estudio. MINBAS. 1995.
- ESADE. Como elaborar un Plan Estratégico en la empresa, volumen 1. La Gestión Estratégica, 1999.
- Fernández, Miriam. Curso básico de administración, MINBAS, 1996.
- Figueroa, Víctor. Fundamentos de la concepción del Che sobre el sistema de dirección, revista Economía y desarrollo, La habana, Volumen 114, 1990
- Gálvez, Silvia; Novoa, Andrés y otros. Enfoque Estratégico. Fascículo Nro. 1, Centro Internacional de Agricultura tropical.
- Gerencia: Misión y Visión. http://www.lafacu.com/notables/mision_vision/
- Gerencia por Objetivos.
<http://www.monografias.com/trabajos10/gerobj/gerobj.shtml>
- Goldratt, Eliyahu. Introducción a la teoría de las restricciones.
- González Cesar. Comunicación Interpersonal en la Organización. Material fotocopiado. Facultad de Comunicación. Año 2000. Habana. Cuba.
- Guiegol, William C. Administración por Objetivos: guía práctica enfocada al éxito. Editorial MC Graw Hill. México, 1992. tres tomos.
- Hamermesh, Richard G. Planeación Estratégica o como se las arreglan los gerentes triunfadores, Editorial Limusa, México, 1995.
- Harper. "Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios"/ Haper y Lynch.-- Madrid, 1992. --310 p.

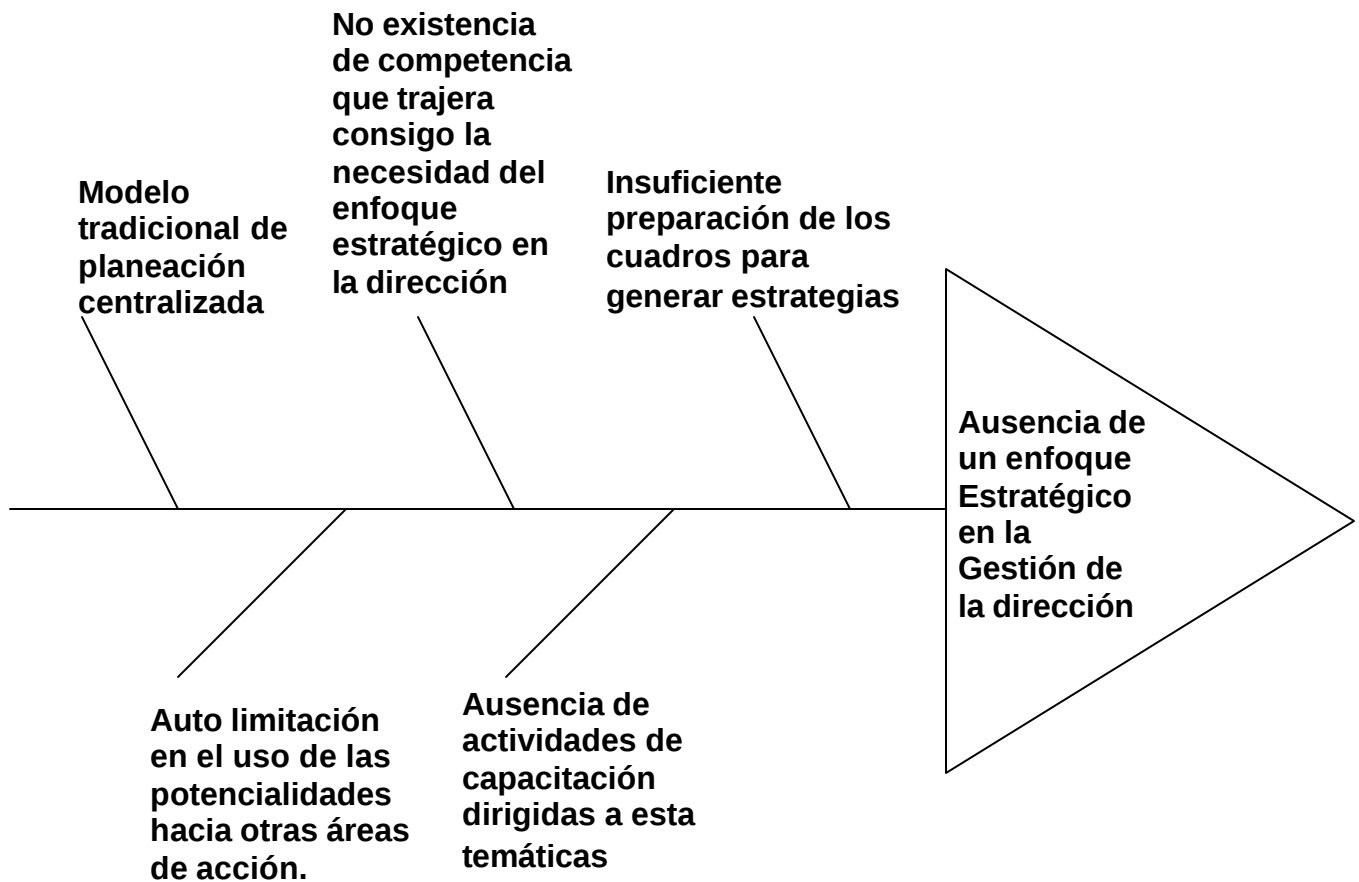
- Hernández, S.R. "Metodología de la investigación"/ S.R, Hernández, C.C Fernández, L.P Batista. --México, D.F: Mc. Graw Hill. Primera Edición en Español 1991. --256p
- Historia de la administración [Documento en línea].
- [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm)
- Ichiac, Adizes. Ciclos de vida de las organizaciones.
- Intervención de Otto Rivero – Sobre los Programas de la Revolución, transmitida para todos los estudiantes de la UCI el 24 de mayo de 2004.
- Introducción a la Dirección Estratégica. [http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/org adm empresas/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/org_adm_empresas/default.htm)
- Jarillo, José Carlos, Dirección Estratégica.
- Kast, Fremont E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a Ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Kaufman, Roger. (1984). Determinación de necesidades. Buenos Aires: Editorial Tecnología Educativa. p21-71.
- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado De: [http://www.lafacu.com/notables/misión visión/](http://www.lafacu.com/notables/misión_visión/), 13 de Junio de 2006.
- Kotler, P. Dirección de Marketing, Análisis, Planificación, Gestión y control. Tomo I y II, S.P.I, S.F.
- Kurb. Consultoría de empresas, Guía para la profesión. Tomo I Y II, Editorial O. I. T, Suiza, 1994.
- La Estrategia. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>.
- La dirección estratégica de la empresa. <http://212.73.32.210/hosting/000df/m-angel/manuales/Direccion.html>
- La dirección estratégica. Por Rafael Muñiz González. <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica.

<http://www.managementweb.com.ar/Estrategia3.htm>

- Lambin, J.R. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill, México, 1987.
- La Visión de la Organización. http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/Terremoto/cap3_ter.htm
- Lenguizamón, Francisco. Características predominantes en el hombre de empresa, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Managua, Nicaragua, 1983.
- Loyd L. Gestión de los Recursos Humanos/ L. Loyd, Byars, Rue W Lesli. México: Editorial IRWIN, 1997. —305p.
- Martínez Díaz, Félix. La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría/ Félix Martínez Díaz.-- La Habana: [s.n.],1997.--13 p.
- Materiales DEAE: Bases para el diseño organizativo de la empresa. Contribución a la organización estratégica, Cuba.
- Morrissey. G. L. Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.
- Odiotne, George S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. Editorial Limusa, México, 1995.
- Papin, Robert. El libro del dirigente profesional, Editorial Dunad, Francia, 1994.
- Peters, Tom, y Waterman, Robert. En busca de la excelencia. Lasser Press Mexicana, México, 1984.
- Peters, Tom y Austin, Nancy. Pasión por la excelencia. Editorial de ciencias sociales, la Habana.1977.
- Planeación Estratégica en las Organizaciones. <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>
- Planeación y la Dirección Estratégica. <http://www.psycologia.com/articulos/ar-jorgei01.htm>
- Reyes, Ponce, Agustín. Administración por objetivos. Editorial Limusa, México.
- Schein, Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/ Edgar H Schein.--[s. l.: s. n.], 2002.--328 p.
- Suárez Marrero, Humberto. "Procedimiento para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de directivos de entidades de salud"/ Humberto Suárez Marrero. - - Ciudad de la Habana: [s.n.], 2002. --20p.
- Robbins, S. Comportamiento organizacional. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

- Rouco Abellán, Zenaida. La planeación estratégica su incidencia en los resultados del PDE. Tesis en opción al título de master en educación, Cienfuegos ,1999.
- Rodríguez, Francisco, F y otros. Planificación tradicional o Estratégica. Un reto para el siglo XXI.
- Rodríguez, Francisco, F y otros. Productividad y calidad. Manual del consultor. Venezuela, 1990.
- Romero Sotolongo, Benito. Propuesta de un modelo para gestión de la docencia. --Revista Cubana de Educación Superior, (Ciudad de la Habana) XXI (1): 12, 2001.
- Urrutia Torres, Lourdes. Metodología de la investigación social I. Selección de lecturas/ Lourdes De Urrutia Torres; Graciela Gonzáles Oneldo—La Habana: Editorial Félix Valera, 2003—250 p.
- Weirich, H. Excelencia administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. Editorial. ENPES, 1990.
- Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4 Ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Xavier Gimbert .El enfoque estratégico de la empresa/.--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].
- Yáñez González, E. Dirección estratégica, Decisiones estratégicas, talleres de impresión del SIME, La Habana, 1992.
- Zayas Fuente. Roberto Gestión de los Recursos Humanos en el Mundo. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 15 Noviembre del 2004.

ANEXO 2: Diagrama Causa-efecto



Anexo 3

Entrevista:

Objetivos: Profundizar en las causas que determinan el problema.

1. A su juicio cuáles son las causas que condicionan su insuficiente preparación para formular estrategias.

2. De las causas enunciadas cuál considera la más importante.
3. Considera usted que dando solución a esa causa se solucionará el problema. Argumente.

Anexo 1

Encuesta dirigida a detectar el problema: ausencia de un Enfoque estratégico en la Gestión de la Dirección.

Esta encuesta se realiza con el objetivo de conocer sus conocimientos sobre la Planeación Estratégica y de detectar cuáles son las principales dificultades en este sentido. Le pedimos marque si o no según lo considere en cada pregunta. Gracias.

___ Conoce usted en que consiste la Planeación Estratégica.

___ Alguna vez le han hablado del tema u orientado sobre el mismo.

___ Tiene el Programa definida su misión y visión.

___ Para elaborar sus planes en el Programa ha valorado en alguna oportunidad los factores externos e internos de la organización.

___ Ha participado usted de la fijación de los objetivos del centro de estudios.

___ Ha formulado UD estrategias para cumplir los objetivos.

Anexo # 10: Modelos de Gestión para el aseguramiento humano.

MODELOS	FUNDAMENTACIÓN DE LOS MODELOS
---------	-------------------------------

Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP.(Páez 1991)	Se estima que la tarea de la administración por RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen. • Los supuestos fundamentos de este modelo son: • Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. • Primero el hombre en su relación con las máquinas. • Entrenamientos y desarrollo para todos • Interés por la empresa. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.
Modelo planteado por Werther & Davis (1991)	En este Modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades independientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además plantea que las actividades de Administración de los RH constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de los RH en determinada cantidad y calidad. La Administración de los RH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estrategias empresariales, la filosofía o la cultura organizacional y las políticas u objetos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la Administración de los RH y su interrelación, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interrelación hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además esos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así son extraordinariamente independientes. Para cada uno de esos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastián(1994)	En este Modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de una cultura o filosofía de la organización. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: • El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. • La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. • La necesidad de comunicación, como eje central une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este Modelo la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: • Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). • Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). • Procesos de desarrollo (promoción y formación). • Procesos de evaluación. • Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los

	individuos).
Modelos de Stomer(1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Beer(1992)	Este Modelo es considerado superior a los demás Modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular a la tecnología de la áreas así como su atención a las interacciones con el entorno. En este Modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados actuando sobre restantes áreas o políticas de los RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores incluyen un mapa de RH como una extensión del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpollo y Ledvinka(1998)	Este Modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevih (1992)	Este Modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los RH, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Anexo 13.

A: _____.

De: Lic. Tania Mur Villar.
Directora Provincia Cienfuegos.

Como usted conoce ha sido seleccionado como experto en mi investigación. Solicito, por medio de la presente, por su experiencia y prestigio en la organización, su colaboración en el tema de investigación que estoy desarrollando.

El tema de investigación: Formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ".

La misma tiene como finalidad: Elaborar un plan de Formación con enfoque estratégico del personal directivo del Programa VCJ, en correspondencia a la Planeación Estratégica diseñada y a sus retos como organización.

En esta oportunidad le pedimos liste según su criterio:

 **LOS OBJETIVOS QUE DEBE TRAZARSE EL PROGRAMA VIDEO CLUB JUVENIL EN CORRESPONDENCIA CON SU MISIÓN, VISIÓN Y RETOS COMO ORGANIZACIÓN.**

Muchas gracias por su valiosa contribución.

Elementos a tener en cuenta:

Objetivos: Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Los objetivos deberán cumplir las características siguientes: Ser medibles en cantidad y tiempo, realizables, estimulantes, aceptables, flexibles, comprensibles, comprometedores, jerárquicos, congruentes y coherentes.

Misión del Programa VCJ: Contribuir al desarrollo de la cultura general e integral del pueblo y muy especialmente de los niños y jóvenes, a partir de la proyección comentada de materiales audiovisuales y como espacio permanente de un amplio y diverso servicio cultural comunitario, caracterizado por la calidad del servicio en la oferta de entretenimiento con cultura y enseñanzas.

Visión del Programa VCJ: Ser uno de los centros culturales más importante de la comunidad, donde los valores ideológicos y estéticos que se promueven, la calidad del servicio cultural que se ofrece y principalmente la programación cinematográfica, sean reconocidos en el barrio por su excelencia.

Anexo 14.

Guía de Entrevista Grupal a los directivos del Programa Video Club Juvenil.
(Director, Subdirectores nacionales y Directores provinciales)

Objetivo: Constatar sus criterios acerca de la preparación que poseen para su desempeño profesional.

Indicadores:

1. Determinación de sus necesidades formativas.
2. Nivel de motivación.
3. Posibilidades reales de superación.

Anexo 15

RESOLUCIÓN No. 28/06

POR CUANTO: Por Acuerdo del Consejo de Estado de 22 de octubre de 1999, el que suscribe fue designado para desempeñar el cargo de Ministro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Mediante Acuerdo No. 4085, de 2 de julio del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprobaron los objetivos, las funciones y

atribuciones específicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y en el numeral 2 del Apartado Segundo, la de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, de seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social.

POR CUANTO: La dirección del Gobierno ha decidido incrementar el nivel de los salarios adecuándolos a las características actuales y perspectivas de la economía, la calificación, titulación y conocimientos requeridos y que los calificadores de ocupaciones o cargos contengan un enfoque de perfil amplio, lo que exige de un proceso de implementación que no sólo constituya una vía para informar a los trabajadores, sino que, además, establezca un compromiso de estos con la entidad de alcanzar todos los requisitos exigidos.

POR CUANTO: La Disposición Final Segunda del Reglamento General sobre Relaciones Laborales, dispuso que el principio de Idoneidad Demostrada para el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, que aparece regulado en su Capítulo III se aplica en los centros de trabajo en que rigen en la actualidad procedimientos especiales en esa materia, con las excepciones o especificidades establecidas y, asimismo que las regulaciones del mencionado Capítulo III también se aplican en los restantes centros de trabajo, en la oportunidad que así se disponga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: La política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones y para lo que resulta imprescindible mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

POR CUANTO: Al logro de los avances en la eficacia y la eficiencia de la producción y los servicios que se prestan en nuestra sociedad, contribuirá la implantación en los centros de trabajo de los calificadores de amplio perfil, la extensión del principio de la Idoneidad Demostrada y las medidas de capacitación consecuentes.

POR TANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas, Resuelvo:

R e s u e l v o:

PRIMERO: La presente Resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil; extender la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.

SEGUNDO: El proceso de implantación de los calificadores y del principio de la

Idoneidad Demostrada, se lleva a cabo por una Comisión de Aplicación, en lo adelante la 2 Comisión, presidida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quién éste delegue, a los efectos de garantizar su máxima jerarquización, e integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

TERCERO: La Comisión y los dirigentes administrativos y sindicales de las entidades, reciben del organismo administrativo superior la preparación basada en el contenido de la presente Resolución, el Reglamento General sobre Relaciones Laborales, el Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos y cualquier otro que se considere necesario.

CUARTO: La Comisión organiza la implantación de los nuevos calificadores y del principio de Idoneidad Demostrada en la entidad en el período comprendido desde el 16 de enero hasta el 28 de febrero del presente año, para lo cual desarrolla las acciones siguientes:

- a) determinación de las ocupaciones o cargos a emplear a partir de la correspondencia de los trabajos y tareas a cumplir y las funciones generales que aparecen en los contenidos de los nuevos calificadores, ajustando a ello la plantilla de la entidad. Para este análisis se utilizan los calificadores comunes, de rama o propios, según corresponda;
- b) adecuación de los contenidos de trabajo a desarrollar en cada puesto de trabajo que son plasmados en los contratos de trabajo, de acuerdo a lo establecido en los calificadores, las características de las diferentes actividades y las nuevas precisiones que con la concepción de amplio perfil corresponda incorporar, para garantizar una óptima utilización de los recursos humanos;
- c) identificación de la ocupación o cargo que pasa a desempeñar cada trabajador, a partir de la organización del trabajo existente y los nuevos contenidos de trabajo;
- d) determinación, de acuerdo con la documentación que se posea, del cumplimiento por cada trabajador de los requisitos exigidos para desempeñar la ocupación o cargo que pasa a desempeñar.

QUINTO: Una vez concluido el trabajo de implementación a que se refiere el apartado precedente, se realiza una reunión con el colectivo de trabajadores, por taller, área, turno de trabajo o grupo de trabajadores, en dependencia de las características de la entidad, presidida por el Director o máximo dirigente de la entidad y la organización sindical, donde se explica la trascendencia económica, política y social que comporta este proceso, así como el cronograma que lo rige en la entidad.

SEXTO: Después de realizada la reunión con el colectivo de trabajadores a que se refiere el apartado anterior, se desarrolla la etapa de información y compromiso que consiste en la entrevista individual hombre a hombre en la que la Comisión le informa la ocupación o cargo que va a desempeñar, precisando su denominación, contenido, el salario básico que le corresponde y los requisitos exigidos para su desempeño.

SEPTIMO: En la entrevista, la administración, de conjunto con la organización sindical, analiza con el trabajador si este posee o no los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, incluido el cumplimiento de las normas de conducta de carácter general y específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, precisando los que le faltan y el plazo en que se compromete a alcanzarlos. Debe quedar definido los que son idóneos o no. 3

OCTAVO: Los plazos para alcanzar los requisitos se establecen en dependencia del cargo u ocupación de que se trata, de la calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que exige el nuevo cargo, el cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que debe poseer para alcanzar la Idoneidad Demostrada.

NOVENO: Como resultado de la entrevista, se elabora una estrategia para cada trabajador, casuística, dirigida a su mejoramiento y desarrollo, la que se recoge en un acta donde quedan reflejados los compromisos de cada parte, firmada por la administración, el trabajador y el representante de la organización sindical. El acta se incluye en el Expediente Laboral del trabajador.

DÉCIMO: Una vez precisadas las necesidades de capacitación de cada trabajador, se elabora un plan individual de capacitación donde se precisa:

- a) acciones a desarrollar;
- b) modos de formación a utilizar;
- c) tiempo en que se va a ejecutar cada acción; y
- d) responsables de su ejecución.

UNDÉCIMO: La administración tiene la obligación de establecer el plan de capacitación de la entidad, en el mes de marzo del presente año que posibilite que los trabajadores que han establecido compromisos alcancen, en el plazo establecido, los requisitos que no poseen para ocupar los cargos u ocupaciones.

DÉCIMOSEGUNDO: Durante el tiempo en que se realizan las acciones de capacitación comprometidas, el trabajador recibe el salario de la ocupación o cargo que desempeña por el nuevo calificador.

DÉCIMOTERCERO: El proceso de aprendizaje que se deriva del plan individual de capacitación, se desarrolla preferentemente en la entidad y el jefe inmediato del trabajador es el máximo responsable del control de su cumplimiento en el plazo acordado. Trimestralmente se realiza un análisis con la participación del trabajador, las áreas de Recursos Humanos y capacitación de la entidad y la organización sindical, adoptando las medidas que resultan necesarias para su adecuada culminación.

DECIMOCUARTO: El jefe inmediato superior del trabajador, de conjunto con el área de Recursos Humanos y de Capacitación, tiene la responsabilidad de emitir la certificación parcial y final del cumplimiento del plan individual de capacitación.

DECIMOQUINTO: Transcurrido el plazo acordado de no alcanzarse por el trabajador la calificación o los conocimientos y habilidades requeridas, se evalúan

las causas de ello por el jefe facultado, asistido por el Comité de Expertos, el Comité de Ingreso o la Comisión Representativa de acuerdo con las disposiciones que rigen para la entidad.

De no estimarse justificadas, se procede conforme a lo establecido en la legislación vigente en materia de Idoneidad Demostrada.

DECIMOSEXTO: Los órganos, organismos y entidades nacionales controlan el cumplimiento de los programas de capacitación aprobados en sus entidades subordinadas para 4 el completamiento de los requisitos establecidos en los calificadores y la aplicación de las demás disposiciones contenidas en la presente Resolución.

DÉCIMOSÉPTIMO: La Oficina Nacional de Inspección del Trabajo realiza sistemáticamente inspecciones a las entidades para controlar el estado de cumplimiento de lo que por la presente Resolución se dispone.

DÉCIMOCTAVO: Las entidades laborales en que en la actualidad no aplican el Capítulo III de la Resolución No. 8 de 1ro de marzo del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Reglamento General sobre Relaciones Laborales, crean las condiciones, incluyendo la constitución del Comité de Ingreso, para su aplicación a partir del 1ero de marzo de 2006.

Se exceptúan de lo dispuesto en el párrafo precedente, a los trabajadores, entidades y

actividades relacionados en las disposiciones especiales PRIMERA y SEGUNDA de la mencionada Resolución No. 8 de 1ro de marzo de 2005, Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

DÉCIMONOVENO: A partir del 1ero de marzo de 2006, queda derogada la Resolución No18 de 9 de noviembre de 1990, del entonces denominado Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, Reglamento para la admisión de los trabajadores al empleo, permanencia y promoción así como para la selección del personal a capacitar.

VIGÉSIMO: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar las disposiciones complementarias que se requieran para la mejor aplicación de lo que por la presente se dispone.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.

Ministro de Trabajo
y Seguridad Social

Anexo 16

RESOLUCIÓN No. 29/06

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 de 25 de noviembre de 1994 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 2 de Julio de 2001, en su apartado segundo punto 2, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de proponer, dirigir y controlar la política de empleo y de capacitación de los trabajadores.

POR CUANTO: La política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones y para lo que resulta imprescindible mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

POR CUANTO: La experiencia acumulada en la tarea de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y las exigencias de las transformaciones laborales y salariales que se realizan en las entidades indican la necesidad de emitir nuevas regulaciones que aseguren uniformar este trabajo.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas resuelvo dictar el siguiente:

REGLAMENTO

PARA LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LAS ENTIDADES LABORALES CAPITULO I GENERALIDADES

ARTÍCULO 1: El presente Reglamento se aplica en todas las entidades laborales radicadas en el país.

ARTÍCULO 2: A los efectos de la aplicación del presente Reglamento se denomina:

- a) Capacitación: 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 servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.
- b) Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño

satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

c) Acción de Capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado.

d) Modo de Formación: define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

ARTÍCULO 3: La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

CAPITULO II

PAPEL DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES LABORALES

ARTÍCULO 4: Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

ARTÍCULO 5: Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

ARTÍCULO 6: Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- a) es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- b) el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- c) es una inversión y no un costo;
- d) debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- e) se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- f) incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;

- g) esta basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- h) se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

CAPITULO III

DIRECCION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ARTÍCULO 7: 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 de la entidad laboral. 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 capacitación y de los especialistas que considere necesario.

ARTÍCULO 8: La dirección de la entidad laboral, para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos debe:

- a) organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad;
- b) discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados;
- c) elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas;
- d) organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas;
- e) 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;
- f) propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

ARTÍCULO 9: Los jefes y especialistas dedicados a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos deben tener los conocimientos y habilidades que les permita planificar, organizar, ejecutar y controlar este proceso y además conocer y dominar:

- a) la misión y visión de la entidad;
- b) los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo;
- c) la estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas;
- d) principales indicadores técnicos y económicos que caracterizan el trabajo, así como su comportamiento;
- e) el proceso productivo o de servicio que se desarrolla;
- f) los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos; y
- g) los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.
- h) se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o

readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

ARTÍCULO 16: Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, se resumen en un documento donde se reflejen:

- a) las necesidades de capacitación para cada trabajador;
- b) las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades;
- c) quien o quienes participan en cada acción;
- d) fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración;
- e) lugar donde se proponen desarrollarlas.

ARTÍCULO 17: El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Anualmente tiene una primera etapa, en los primeros 6 meses del año en curso, con el objetivo de poder planificar y organizar las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad en el próximo año.

CAPITULO VI

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS

RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD

ARTICULO 18: La dirección de la entidad, en correspondencia con sus objetivos globales y específicos y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y para ello elaboran y aprueban, en el último trimestre del año en curso, el plan de capacitación y desarrollo para el próximo año. Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación. En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- a) tipo de acción de capacitación a realizar;
- b) modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;
- c) fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- d) cantidad de participantes.

ARTÍCULO 19: Entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales están los siguientes:

- a) adiestramiento a recién graduados;
- b) cursos de habilitación;
- c) cursos de perfeccionamiento o promoción;
- d) entrenamiento en el puesto de trabajo;
- e) cursos de postgrado;
- f) diplomados; y
- g) maestrías.

En los casos de entidades que por las características propias de la actividad que realizan necesitan desarrollar cursos para la formación y el desarrollo de los recursos

humanos, que por exigencias específicas se clasifiquen con un modo de formación no incluido en el presente reglamento, se especificará el mismo, con la denominación oficial que tiene, en el plan de capacitación elaborado y aprobado para la entidad. Los postgrados, diplomados y maestrías son modos de formación regulados por el Ministerio de Educación Superior y debe planificarse y asegurar la participación en ellos de los trabajadores que lo necesiten, cumpliendo las disposiciones establecidas al respecto.

ARTÍCULO 20: Los trabajadores que sus necesidades de capacitación están relacionadas con alcanzar el nivel educacional de 9 no grado, 12 no grado, Técnico Medio o Nivel Superior, se incorporan a los sistemas que tienen establecidos los ministerios de Educación y Educación Superior para estas enseñanzas. La dirección de las entidades, de forma casuística, conceden a estos trabajadores, las facilidades necesarias para su incorporación a las actividades docentes comprendidas en los respectivos planes de estudio, de conformidad con las disposiciones vigentes.

ARTÍCULO 21: La dirección de la entidad laboral gestiona y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

ARTÍCULO 22: Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes:

- a) adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;
- b) formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;
- c) formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;
- d) superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal, según la idoneidad;
- e) elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;
- f) formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo;
- g) asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas;
- h) asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;
- i) dominar las tecnologías de la Informática; y
- j) conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Protección e Higiene del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa

ARTÍCULO 23: El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

CAPITULO VII
CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION Y
DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD Y EVALUACION DEL
IMPACTO

DE LA CAPACITACION

ARTÍCULO 24: Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad laboral, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- a) el cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;
- b) la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;
- c) el aseguramiento material, humano y financiero;
- d) la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y
- e) las principales dificultades y medidas para resolverlas.

ARTÍCULO 25: La evaluación a que se refiere el artículo anterior, se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de estas, auxiliados por la de recursos humanos, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de entidad y la presenta al Consejo de Dirección.

ARTICULO 26: Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

ARTÍCULO 27: La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
2. aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
3. multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y
4. transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios. Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:
 - a) el incremento de la productividad;
 - b) la elevación de la calidad;
 - c) la disminución de costos;
 - d) el fortalecimiento de la disciplina tecnológica;
 - e) la disminución de la accidentalidad;
 - f) la disminución de los errores de operación;
 - g) el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos; y
 - h) las mejoras en la organización del proceso.

ARTÍCULO 28: Para realizar 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 anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

ARTÍCULO 29: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y los órganos, organismos y entidades nacionales, establecen los sistemas de información estadística que les permiten captar la información necesaria sobre los resultados obtenidos en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como los sistemas de supervisión y control para comprobar el cumplimiento del presente Reglamento.

CAPITULO VIII

INSTRUCTORES QUE SE UTILIZAN PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO

DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES LABORALES.

ARTÍCULO 30: Para llevar a cabo las acciones que se planifican en los planes de capacitación y desarrollo de las entidades, la dirección de la entidad, a través del área de recursos humanos y con la participación del área a la que se le va a impartir la acción de capacitación, selecciona, entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, a los trabajadores que se desempeñan como instructores. Estos trabajadores pueden pertenecer o no a la entidad, pero deben cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar estas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás.

ARTÍCULO 31: Al trabajador de la entidad que por sus condiciones es seleccionado para desempeñarse como instructor, en función de la ejecución de las acciones de capacitación contenidas en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, se le aplica el tratamiento salarial siguiente:

Los instructores de carácter eventual que:

a) imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, simultaneando esta actividad con sus labores habituales, reciben, adicionalmente al salario que les corresponde según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, un pago adicional ascendente a 60 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 15 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes.

b) imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, dedicando todo su tiempo a esta actividad, reciben, adicionalmente al salario promedio que les corresponde, según la forma y sistema de pago y estimulación aplicado, un pago ascendente a 90 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 45 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes. Los instructores de carácter permanente que:

a) se dedican profesionalmente a esta actividad, reciben su salario promedio según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, para la ocupación o cargo que desempeña antes de ser seleccionado, más un pago adicional ascendente a 120 pesos mensuales. En este caso el trabajador integra la plantilla como instructor de capacitación.

b) pertenecen a los centros de capacitación de los Organismos de la Administración Central del Estado, de los Órganos Locales del Poder Popular, de las organizaciones políticas, sociales y de masas y de las entidades nacionales, reciben el tratamiento

salarial establecido para la impartición de docencia en dichos centros en la legislación vigente.

ARTICULO 32: A los trabajadores que no pertenecen a la entidad y se seleccionan para desempeñarse como instructor, en función de la ejecución de las acciones de capacitación contenidas en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, con carácter eventual, se le aplica el tratamiento laboral establecido en el artículo anterior y se le confecciona un contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, tal y como se establece en la legislación vigente en materia de relaciones laborales.

ARTICULO 33: La dirección de la entidad tiene que asegurar la preparación de las personas que utilizan como instructores, en el aprendizaje de los métodos para la enseñanza de adultos, el uso de los medios de enseñanza y otros aspectos que resultan necesarios para el cumplimiento satisfactorio de esas funciones.

CAPITULO IX

PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ARTICULO 34: El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

ARTÍCULO 35: En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- a) el estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral;
- b) el estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes;
- c) la adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad ;
- d) el pago a instructores;
- e) la adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes; y
- f) la participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Se deroga la Instrucción No. 19 de fecha 16 de Octubre de 1990 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece la facultad de la Dirección de Trabajo Municipal para aprobar los planes trimestrales de capacitación técnica de las entidades radicadas en su territorio; y se dejan sin efectos los artículos 44, 45, 46, 47 y 48 de la Resolución No 21, Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores, de 1 de junio de 1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SEGUNDA: Se faculta al Viceministro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social correspondiente para dictar las Instrucciones necesarias para la mejor aplicación de este Reglamento.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dado en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.
Ministro de Trabajo y
Seguridad Social

ANEXO 16.1.

Alternativas a utilizar por las entidades para dar respuesta a las necesidades de capacitación de los trabajadores que no cumplen los requisitos de calificación formal exigidos por la implementación de los nuevos calificadores de cargos del perfil amplio.

- 1. LOS TRABAJADORES QUE TIENEN NIVEL DE ESCOLARIDAD INFERIOR A 6TO. GRADO Y NECESITAN ALCANZAR ESTE NIVEL.**
- 2. LOS TRABAJADORES CON NIVEL DE ESCOLARIDAD DE 6TO, 7MO Y 8VO. GRADO QUE NECESITAN ALCANZAR EL 9NO. GRADO.**
- 3. LOS TRABAJADORES QUE ACREDITEN TENER NIVEL DE ESCOLARIDAD DE 9NO. , 10MO. Y 11NO, GRADO O GRADUADOS DE OBREROS CALIFICADOS Y QUE NECESITAN ALCANZAR 12MO. GRADO (NIVEL MEDIO SUPERIOR)**
- 4. LOS TRABAJADORES QUE TIENEN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR (12MO. GRADO) Y LO TIENEN ACREDITADO DE FORMA OFICIAL Y NECESITAN ALCANZAR EL NIVEL DE TÉCNICO MEDIO EN UNA ESPECIALIDAD, PUEDEN UTILIZAR LAS SIGUIENTES VARIANTES:**
 - A. PODRAN INCORPORARSE A LOS CURSOS DE TM PARA TRABAJADORES DE LAS DIFERENTES ESPECIALIDADES, PARA LOS QUE SE EXIGE NIVEL DE INGRESO 12MO. GRADO, QUE SE DESARROLLAN EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL (POLITÉCNICOS), CON UN PROGRAMA DE DOS AÑOS DE DURACIÓN.**
 - B. EXCEPCIONALMENTE LOS TRABAJADORES QUE TIENEN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR Y NO CUMPLEN EL REQUISITO DE PREPARACIÓN TÉCNICA EXIGIDO EN LOS CALIFICADORES DE CARGOS, QUE ESTEN DESEMPEÑANDO EL CARGO CUYA ESPECIALIDAD SE CORRESPONDE CON LA QUE DESARROLLAN LOS CENTROS POLITÉCNICOS DEL MINED POR UN PERIODO DE TIEMPO NO**

INFERIOR A 10 AÑOS CON RESULTADOS SATISFACTORIOS Y PREPARACIÓN TÉCNICA RECIBIDA PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO AVALADOS POR LA ADMINISTRACIÓN PODRÁN PRESENTARSE A EXAMENES DE SUFICIENCIA CON TRIBUNALES EXAMINADORES CONSTITUIDOS POR 3 TÉCNICOS DE NIVEL SUPERIOR, 2 DE LA ENTIDAD RELACIONADOS CON LA ESPECIALIDAD EN REPRESENTANTE DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL QUE PRESIDE DICHO TRIBUNAL CONTROLADOS Y APROBADOS POR LAS DIRECCIONES PROVINCIALES DE EDUCACIÓN.

- 5. AL PERSONAL DEL PROPIO CENTRO O DE OTROS CENTROS LABORALES QUE ASESORADOS POR PERSONAL DOCENTE DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN DE ADULTOS Y DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL QUE SE UTILICEN COMO PROFESORES EN ALGUNA DE LAS ACCIONES QUE SE ESPECIFICAN EN ESTE DOCUMENTO SE LES APLICA EL TRATAMIENTO SALARIAL QUE APARECE EN EL CAPITULO VIII, ARTÍCULO 31 DE LA RESOLUCIÓN 29/2006 DEL MTSS.**

6. Para realizar las acciones que se decidan, las ENTIDADES deberán realizar las COORDINACIONES pertinentes con las Direcciones MUNICIPALES de EDUCACIÓN del territorio donde esta ubicada la entidad.

- 7. LAS ENTIDADES QUE PRESENTEN SITUACIONES QUE NO PUEDAN SER RESUELTOS SEGÚN LO ESTABLECIDO EN LA S PRESENTES ALTERNATIVAS DEBERÁN DE FORMA INMEDIATA TRAMITARLO CON EL ORGANISMO A QUE SE SUBORDINAN Y ESTE A SU VES CON LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL MTSS.**

KENELMA CARVAJAL PEREZ.
WISEMINSITRA DE EDUCACIÓN
Anexo 17

JOSE BARREIRO
WISEMINSITRO MTSS.

A: _____.

De: Lic. Tania Mur Villar.
Directora Provincia Cienfuegos.

Como usted conoce ha sido seleccionado como experto en mi investigación. Solicito, por medio de la presente, por su experiencia y prestigio en la organización, el dominio sobre el tema que nos ocupa, particularmente en nuestro Programa, su colaboración en el tema de investigación que estoy desarrollando.

El tema de investigación: Formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ”.

La misma tiene como finalidad: Elaborar un plan de Formación con enfoque estratégico del personal directivo del Programa VCJ, en correspondencia a la Planeación Estratégica diseñada y a sus retos como organización.

En esta oportunidad le pedimos liste según su criterio:

 **LOS RETOS QUE DEBE ENFRENTAR EL PROGRAMA VIDEO CLUB JUVENIL.**

Muchas gracias por su valiosa contribución.

RETOS: Constituyen aquellas exigencias del entorno y la supervivencia y desarrollo de la organización que determinan la visión, los objetivos y hacia donde los directivos deberán destinar prioritariamente esfuerzos y recursos (materiales, humanos, financieros, tiempo).

Anexo 18

CARTA A LOS EXPERTOS

A_____.

De: Lic. Tania Mur Villar.
Directora Provincial VCJ Cfgos.

Asunto: Validación del Modelo de Formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa Video Club Juvenil.

Como usted conoce ha sido seleccionado como experto en mi investigación. Solicito, por medio de la presente, por su experiencia y prestigio en la organización, el dominio sobre el tema que nos ocupa, particularmente en nuestro Programa, su colaboración en el tema de investigación que estoy desarrollando.

El tema de investigación: Formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ”.

La misma tiene como finalidad: Elaborar un modelo de formación con enfoque estratégico del personal directivo del Programa VCJ, en correspondencia a la Planeación Estratégica diseñada y a sus retos como organización.

Elaborado este modelo se quiere someter a validación, para lo cual contamos con sus valiosas consideraciones. Por favor haga un análisis del “Modelo de formación y Desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ” elaborado (se adjunta), centrado en:

- Valorar la estructura y el contenido del modelo propuesto.

Los indicadores a evaluar son:

- ✚ Relevancia (R): La influencia de cada uno de los componentes de la estructura del modelo en el cumplimiento de las estrategias trazadas en la planeación y los retos actuales del Programa VCJ.
- ✚ Pertinencia (P): La estructura del modelo, sus componentes y contenidos son oportunos e idóneos en función de los propósitos de este, tanto para los directivos como para la organización.
- ✚ Adecuación (A): Los componentes y contenidos propuestos del modelo son adecuados y suficientes para contribuir a la formación de los directivos.
- ✚ Coherencia (C): Existe coherencia e interrelación entre los componentes del modelo enfoques, principios, objetivos y fases.
- ✚ Excelencia (E): Hay rasgos, características, de la estructura del modelo y su contenido que permiten estimar que se diferencian (tienen mayor calidad) que otros modelo existentes.

Se solicita de usted como experto, valore cada componente y contenido del modelo (enfoques, principios, objetivos y fases) en función de cada uno de los indicadores citados, de acuerdo con la siguiente escala:

(1= nada, 2=algo, 3=bastante y 4=mucho).

Indique con uno de estos números el valor que usted decide darle al indicador correspondiente al elemento del modelo que se analice.

- Aportación de observaciones y sugerencias.

Solicitamos igualmente de usted aquellas observaciones y sugerencias que estime pertinente en relación con la estructura, los componentes, los contenidos, la

redacción de esta propuesta de modelo. En cada uno de los elementos y al final del modelo existe un espacio para ello.

Muchas gracias.

Valoración de cada elemento y del modelo como tal:

Componentes del modelo de gestión	R	P	A	C	E	Observaciones o sugerencias.
1. Enfoques del modelo.						
Estratégico						
Sistémico						
2. Principios.						
Flexibilidad y dinamismo.						
Descentralización.						
Participación de los directivos subordinados						
Cultura del reto y el cambio.						
3. Objetivos del modelo.						
4. Fases integrantes del modelo						
Premisas para la						

formación con enfoque estratégico.						
Determinación de las necesidades.						
Diseño e implementación del plan.						
Evaluación del impacto de la formación.						
5. Modelo de gestión para la formación (como un todo).						

Modelo de gestión para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de los directivos del Programa Video club Juvenil.

(Propuesta a valorar por expertos)

Una eficaz y eficiente gestión de la dirección representa una importante contribución para la consecución de la visión de la organización y el exitoso enfrentamiento de los VCJ a los complejos retos de los inicios del siglo XXI. Un modelo de gestión para la formación y desarrollo de sus directivos, con un enfoque estratégico y sistémico, contribuye al logro de los objetivos propuestos.

Existen estudios anteriores que sirvieron de fundamentos básicos a tener presente en la investigación. Se revisaron diferentes textos que facilitaron una comprensión más detallada de los fundamentos teóricos generales en los que debía apoyarse la elaboración del plan de formación. A partir de los elementos que arroja la P.E que diseñamos en esta propia investigación, otros análisis de literatura primaria facilitaron la comprensión más exhaustiva de los elementos fundamentales de un diagnóstico, de la determinación de las necesidades de formación.

Los componentes del modelo son: enfoques, principios, objetivos y fases.

Enfoques:

- ✚ Sistémico: La aplicación de este enfoque a la gestión para la formación de los directivos del Programa VCJ se concreta a través del sistema de superación que constituye uno de los elementos básicos de la estrategia de la escuela nacional de cuadros de la UJC y las escuelas provinciales del PCC.
- ✚ Estratégico: La gestión para el aseguramiento humano estratégico sustenta la necesidad de este en el modelo de gestión para su formación.

Principios:

- ✚ Flexibilidad y dinamismo: La flexibilidad y dinamismo de los componentes del entorno general y específico sustenta la necesidad de este principio en el modelo de gestión para la formación.
- ✚ Descentralización: La propia implementación de la P.E, donde todos y cada uno de sus trabajadores y directivos participan en el cumplimiento de los objetivos trazados como organización fundamenta la aplicación de este.
- ✚ Participación protagónica de los jefes en la formación de sus subordinados: En el informe “Procedimiento para la formación y desarrollo con enfoque estratégico de directivos de entidades de salud” (75) se expone la necesidad del papel protagónico de los jefes en la gestión para la formación de directivos. Esta condición sustenta este principio para la formación de directivos en el Programa VCJ.
- ✚ Cultura del reto y el cambio: Las organizaciones actuales se encuentran en un medio ambiente dinámico y cambiante que exige esfuerzos importantes para adaptarse, esto exige una gestión proactiva y emprendedora, con percepción del cambio y compromiso con el mismo. Estas características de la gestión sustentan este principio.

Teniendo en cuenta la insuficiencia de un plan de formación y desarrollo de los directivos del Programa VCJ, es que fueron trazados, los siguientes **objetivos del nuevo modelo**:

Objetivo a largo plazo:

Formar y desarrollar individual y colectivamente a los directivos del Programa VCJ para lograr un desempeño altamente competente; orientado al desarrollo del funcionamiento

institucional caracterizado por una cultura de: cambio, mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, y alta calidad de los servicios que este ofrece, como respuesta a los retos que el entorno le impone al Programa y a la Unión de Jóvenes Comunistas.

Objetivo a corto plazo:

Formar a todo el personal que ejerza funciones directivas en el Programa, contribuyendo a satisfacer las exigencias del puesto de trabajo y a un mejor desempeño individual e institucional.

Fases del modelo:

El modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos del Programa está compuesto por fases estrechamente interrelacionadas y que sólo integradas son efectivas. Se plantean las siguientes fases del modelo (aunque es válido destacar que la presente investigación solo llega hasta la validación del plan de F y D por el grupo de expertos seleccionados):

-  Premisas para la concepción de la formación con un enfoque estratégico de los directivos del Programa VCJ.
-  Determinación de las necesidades de formación de los directivos.
-  Diseño e implementación del plan de formación de los directivos.
-  Evaluación del impacto de la formación.

Estas fases tienen sus elementos y características propias.

Premisas para la concepción de la formación con enfoque estratégico de los directivos del Programa V CJ.

Esta fase constituye el patrón referencial primario del resto de las fases y en ella se concentran las expectativas y exigencias fundamentales del entorno de la gestión para la formación de los directivos, tanto el entorno general como el específico. **Los elementos que la componen son:**

- Retos del Programa Video Club Juvenil.
- Planeación estratégica del Programa VCJ.: Visión, Misión, Objetivos.
- Estrategia Nacional de Superación de Cuadros del Gobierno y el Estado.

Determinación de las necesidades de formación de los directivos.

El análisis de necesidades de formación contribuye al logro de un mejor desempeño del directivo, y su papel en el cumplimiento de las estrategias trazadas en la planeación, teniendo en cuenta los intereses individuales, los componentes básicos de la estrategia nacional de superación (formación) de cuadros (directivos) y los objetivos de la formación de directivos en la escuela nacional de cuadros de la UJC , se llega a la determinación de necesidades de formación. Este proceso está sustentado en una genuina negociación jefe- subordinado expresión de una participación total y efectiva del directivo en formación.

Elementos:

- Análisis de necesidades de formación.
- Intereses individuales.
- Componentes básicos de la estrategia nacional de superación de cuadros.
- Objetivos de la formación de directivos de la escuela nacional de cuadros de la UJC.

Diseño e implementación del programa de formación de los directivos.

Es el núcleo de la concepción sistémica del modelo de gestión para la formación de los directivos del Programa VCJ. En esta fase se concretan los resultados obtenidos en las dos fases anteriores, y le sirven, a la vez, como validación de la calidad de esos resultados. Además, el diseño del plan y su implementación es la base de la evaluación del impacto de la formación.

En esta fase se desarrolla el aseguramiento metodológico, curricular, material, humano y organizativo del proceso de formación. Además se ejecutan las actividades de control y evaluación sistemática que permiten corregir el rumbo y la adecuación permanente a las exigencias correspondientes en el Programa.

La componen los siguientes elementos:

-  Planificación de actividades formativas.
-  Aseguramiento humano y material.
-  Organizativo.
-  Implementación.
-  Evaluación continua de la calidad del programa de formación.

Evaluación del impacto de la formación.

Concluida la etapa de implementación del plan se inicia la evaluación de la formación, su efectividad a mediano y largo plazo, se implementa el diseño de evaluación de su

impacto. Estos resultados tienen una significativa importancia pues indican si el modelo sirve, si es susceptible de perfeccionar, y además, será la base para decisiones futuras al respecto.

Elementos:

-  Cambio en la gestión organizacional.
-  Cambio en los directivos del Programa.

Este modelo es tomado como base por la autora de la presente investigación para la determinación de las necesidades de los directivos de VCJ.

Anexo 19

Tabla de Frecuencias

Relevancia / Estratégico

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Relevancia / Sistémico

- Bastante-----6
- Mucho-----11
- Total-----17.

Relevancia / Flexibilidad

- Algo-----3
- Bastante-----5
- Mucho-----9
- Total-----17.

Relevancia / Descentralización

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Relevancia / Participación de los Jefes

- Algo-----1
- Bastante-----4
- Mucho-----12
- Total-----17.

Relevancia / Cultura del Reto-Cambio

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Relevancia / Objetivos

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Relevancia / Premisas

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Relevancia / Determinación de las necesidades

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Relevancia / Diseño e implementación

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Relevancia / Evaluación del impacto

- Algo-----1
- Bastante-----2
- Mucho-----14
- Total-----17.

Relevancia / Sistema como un todo

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Pertinencia / Estratégico

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Pertinencia / Sistémico

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Pertinencia / Flexibilidad

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Pertinencia / Descentralización

- Algo-----1
- Bastante-----6
- Mucho-----10
- Total-----17.

Pertinencia / Participación de los Jefes

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Pertinencia / Cultura del Reto-Cambio

- Mucho-----17
- Total-----17.

Pertinencia / Objetivos

- Algo-----1
- Bastante-----1
- Mucho-----15
- Total-----17.

Pertinencia / Premisas

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Pertinencia / Determinación de las necesidades

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Pertinencia / Diseño e implementación

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Pertinencia / Evaluación del impacto

- Algo-----1
- Bastante-----2

- Mucho-----14
- Total-----17.

Pertinencia / Sistema como un todo

- Mucho-----17
- Total-----17.

Adecuación / Estratégico

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Adecuación / Sistémico

- Bastante-----8
- Mucho-----9
- Total-----17.

Adecuación / Flexibilidad

- Algo-----1
- Bastante-----3
- Mucho-----13
- Total-----17.

Adecuación / Descentralización

- Bastante-----6
- Mucho-----11
- Total-----17.

Adecuación / Participación de los Jefes

- Mucho-----17
- Total-----17.

Adecuación / Cultura del Reto-Cambio

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Adecuación / Objetivos

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Adecuación / Premisas

- Algo-----1
- Bastante-----5
- Mucho-----11
- Total-----17.

Adecuación / Determinación de las necesidades

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Adecuación / Diseño e implementación

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Adecuación / Evaluación del impacto

- Algo-----1
- Bastante-----2
- Mucho-----14
- Total-----17.

Adecuación / Sistema como un todo

- Mucho-----17

- Total-----17.

Coherencia / Estratégico

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Coherencia / Sistémico

- Algo-----1
- Bastante-----2
- Mucho-----14
- Total-----17.

Coherencia / Flexibilidad

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Coherencia / Descentralización

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Coherencia / Participación de los Jefes

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Coherencia / Cultura del Reto-Cambio

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Coherencia / Objetivos

- Mucho-----17
- Total-----17.

Coherencia / Premisas

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Coherencia / Determinación de las necesidades

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Coherencia / Diseño e implementación

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Coherencia / Evaluación del impacto

- Mucho-----17
- Total-----17.

Coherencia / Sistema como un todo

- Bastante-----1
- Mucho-----16
- Total-----17.

Excelencia / Estratégico

- Bastante-----5
- Mucho-----12
- Total-----17.

Excelencia / Sistémico

- Algo-----1
- Bastante-----3
- Mucho-----13
- Total-----17.

Excelencia / Flexibilidad

- Bastante-----8
- Mucho-----9
- Total-----17.

Excelencia / Descentralización

- Bastante-----6
- Mucho-----11
- Total-----17.

Excelencia / Participación de los Jefes

- Bastante-----2
- Mucho-----15
- Total-----17.

Excelencia / Cultura del Reto-Cambio

- Mucho-----17
- Total-----17.

Excelencia / Objetivos

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Excelencia / Premisas

- Bastante-----4
- Mucho-----13

- Total-----17.

Excelencia / Determinación de las necesidades

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Excelencia / Diseño e implementación

- Algo-----1
- Bastante-----6
- Mucho-----10
- Total-----17.

Excelencia / Evaluación del impacto

- Bastante-----4
- Mucho-----13
- Total-----17.

Excelencia / Sistema como un todo

- Bastante-----3
- Mucho-----14
- Total-----17.

Anexo 20 Relevancia

Cálculos

No	N	A	B	M
1	0	0	1	17
2	0	0	6	17
3	0	3	8	17
4	0	0	2	17
5	0	1	5	17
6	0	0	2	17
7	0	0	3	17
8	0	0	2	17
9	0	0	1	17

10	0	0	4	17
11	0	1	3	17
12	0	0	1	17

Tabla de Frecuencia Relativa (Acumulada)

No	N	A	B
1	0	0	0,058
2	0	0	0,348
3	0	0,174	0,638
4	0	0	0,117
5	0	0,058	0,348
6	0	0	0,117
7	0	0	0,174
8	0	0	0,117
9	0	0	0,058
10	0	0	0,232
11	0	0,058	0,174
12	0	0	0,058

Tabla de Valores Normales

$Z_{0.95}$

$\Sigma \Sigma / MK$

No	N	A	B	Suma	Promedio	Promedio	
1	-3,8	-3,8	-1,57	-9,17	-3,057	1,036	Mucho
2	-3,8	-3,8	-0,39	-7,99	-2,66	0,64	Mucho
3	-3,8	-0,94	0,34	-4,40	-1,47	-0,55	Mucho
4	-3,8	-3,8	-1,19	-8,79	-2,93	0,91	Mucho
5	-3,8	-2,53	-0,39	-6,72	-2,24	0,22	Mucho
6	-3,8	-3,8	-1,19	-8,79	-2,93	0,91	Mucho
7	-3,8	-3,8	-1,19	-8,79	-2,93	0,91	Mucho
8	-3,8	-3,8	-1,19	-8,79	-2,93	0,91	Mucho
9	-3,8	-3,8	-1,57	-9,17	-3,057	1,036	Mucho
10	-3,8	-3,8	-0,73	-8,33	-2,78	0,75	Mucho
11	-3,8	-1,57	-0,94	-6,31	-2,10	1,08	Mucho
12	-3,8	-3,8	-1,57	-9,17	-3,057	1,036	Mucho
	-45,60	-39,24	-12,26	$\Sigma \Sigma -97,06 / 48 = -2,02$			

Pertinencia

Cálculos

Tabla de Frecuencia Acumulada

No	N	A	B	M
1	0	0	1	17
2	0	0	3	17
3	0	0	1	17
4	0	1	7	17
5	0	0	2	17

6	0	0	0	17
7	0	1	2	$\sum \sum 17$
8	0	0	2	$\frac{17}{17} = 1$
9	0	0	1	$\frac{17}{17} = 1$
10	0	0	2	17
11	0	1	3	17
12	0	0	0	17

Tabla de Frecuencia relativa (Acumuladas)

No	N	A	B
1	0	0	0,058
2	0	0	0,174
3	0	0	0,058
4	0	0,058	0,406
5	0	0	0,117
6	0	0	0
7	0	0,058	0,117
8	0	0	0,117
9	0	0	0,058
10	0	0	0,117
11	0	0,058	0,117
12	0	0	0

Tabla de Distribución Normal.

No	N	A	B	Promedio	
1	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,89
2	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,76
3	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,89
4	-3,8	-1,57	-0,24	-1,87	3,44
5	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,76
6	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,63
7	-3,8	-1,57	-1,19	-2,19	0,02
8	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,76
9	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,89
10	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,73
11	-3,8	-1,57	-1,19	-2,19	0,02
12	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,63
	-45,60	-38,91	-19,69		

Adecuación

Cálculos

Tabla de Frecuencia Acumulada

No	N	A	B	M
----	---	---	---	---

1	0	0	2	17
2	0	0	8	17
3	0	1	4	17
4	0	0	6	17
5	0	0	0	17
6	0	0	4	17
7	0	0	2	17
8	0	1	6	17
9	0	0	3	17
10	0	0	3	17
11	0	1	3	17
12	0	0	0	17

Tabla de Frecuencia Acumulada Relativa

No	N	A	B
1	0	0	0,117
2	0	0	0,464
3	0	0,058	0,232
4	0	0	0,348
5	0	0	0
6	0	0	0,232
7	0	0	0,117
8	0	0,058	0,348
9	0	0	0,174
10	0	0	0,174
11	0	0,058	0,174
12	0	0	0

Tabla de Valores Normales

No	N	A	B	Promedio	
1	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,84
2	-3,8	-3,8	-0,09	-2,56	0,47
3	-3,8	-1,57	-0,73	-2,03	-0,06
4	-3,8	-3,8	-0,39	-2,66	0,37
5	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,71
6	-3,8	-3,8	0,73	-2,29	0,68
7	-3,8	-3,80	-1,19	-2,93	0,84
8	-3,8	-1,57	-0,39	-1,92	-0,17
9	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,84
10	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,84
11	-3,8	-1,57	-1,19	-2,19	0,09
12	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,71
	-45,60	-38,91	-14,42	$\frac{\sum \sum -100,38}{mk} = \frac{-100,38}{48} = -2,09$	

Coherencia

Cálculos

Tabla de Frecuencia Acumulada

No	N	A	B	M
1	0	0	2	17
2	0	1	3	17
3	0	0	1	17
4	0	0	2	17
5	0	0	4	17
6	0	0	1	17
7	0	0	0	17
8	0	0	4	17
9	0	0	1	17
10	0	0	2	17
11	0	0	0	17
12	0	0	1	17

Tabla de Frecuencia Acumulada Relativa

No	N	A	B
1	0	0	0,117
2	0	0,058	0,174
3	0	0	0,058
4	0	0	0,117
5	0	0	0,232
6	0	0	0,058
7	0	0	0
8	0	0	0,232
9	0	0	0,058
10	0	0	0,117
11	0	0	0
12	0	0	0,058

Tabla de Valores Normales

No	N	A	B	Promedio	
1	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,67
2	-3,8	-1,57	-0,94	-2,10	-0,16
3	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,79
4	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	0,67
5	-3,8	-3,8	-0,73	-2,78	0,51
6	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,79
7	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,54
8	-3,8	-3,8	-0,73	-2,78	0,51
9	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,79
10	-3,8	-3,8	-1,19	-2,93	67
11	-3,8	-3,8	-3,80	-3,80	1,54
12	-3,8	-3,8	-1,57	-3,06	0,79

				$\frac{\sum \sum \frac{10882}{48}}{\sum \sum} = -226$
	-45,60	-43,37	-19,85	

Excelencia

Cálculos

Tabla de Frecuencia Acumulada

No	N	A	B	M
1	0	0	5	12
2	0	1	4	12
3	0	0	8	12
4	0	0	6	12
5	0	0	2	12
6	0	0	0	12
7	0	0	4	12
8	0	0	4	12
9	0	0	3	12
10	0	1	7	12
11	0	0	4	12
12	0	0	7	12

Tabla de Frecuencia Relativa (Acumuladas)

No	N	A	B
1	0	0	0,29
2	0	0,058	0,232
3	0	0	0,464
4	0	0	0,348
5	0	0	0,117
6	0	0	0
7	0	0	0,232
8	0	0	0,232
9	0	0	0,174
10	0	0,058	0,406
11	0	0	0,232
12	0	0	0,174

Distribución Normal.

No	N	A	B	Promedio
1	-3,80	-3,80	-0,56	-2,72
2	-3,80	-1,57	-0,73	-2,03
3	-3,80	-3,80	-0,09	-2,56
4	-3,80	-3,80	-0,39	-2,66
5	-3,80	-3,80	-1,19	-2,93

6	-3,80	-3,80	-3,80	-3,80
7	-3,80	-3,80	-0,73	-2,78
8	-3,80	-3,80	-0,73	-2,78
9	-3,80	-3,80	-0,94	-2,85
10	-3,80	-1,57	-0,46	-1,94
11	-3,80	-3,80	-0,73	-2,78
12	-3,80	-3,80	-0,94	-2,85
	-45,60	-41,14	-11,29	-2,04

Anexo 21

Tabla 1

Indicador: Relevancia.

No de expertos: 17.

Componentes

Evaluación.

	N	A	B	M
1. Estratégico	-	-	1	16
2. Sistémico	-	-	6	11
3. Flexibilidad	-	3	5	9
4. Descentralización	-	-	2	15
5. Part. De los J'	-	1	4	12
6. Cultura/ Reto	-	-	2	15
7. Objetivos	-	-	3	14
8. Premisas	-	-	2	15
9. Det. Nece.	-	-	1	16
10 Dis. e implem.	-	-	4	13
11Eval impacto	-	1	2	14
12 Mod. Sistema	-	-	1	16

Escala de Resultados

Nada	Algo	Bastante	Mucho
-----	-----	-----	-----
- 45.60	- 39.24	- 12.26	

Según el método Delphi de evaluación de criterios los 17 expertos están de acuerdo en que los componentes aportan mucho, con una significación del 95%.

Tabla 2

Indicador: Pertinencia.

No de expertos: 17.

Componentes	Evaluación.			
	N	A	B	M
1. Estratégico	-	-	1	16
2. Sistémico	-	-	3	14
3. Flexibilidad	-	-	1	16
4. Descentralización	-	1	6	10
5. Part. De los J'	-	-	2	15
6. Cultura/ Reto	-	-	-	17
7. Objetivos	-	1	1	15
8. Premisas	-	-	2	15
9. Det. Nece.	-	-	1	16
10 Dis. e implem.	-	-	2	15
11Eval impacto	-	1	2	14
12 Mod. Sistema	-	-	-	17

Escala de Resultados

Nada	Algo	Bastante	Mucho
-----	-----	-----	-----
- 45.60	- 38.91	- 19.69	

Según el método Delphi de evaluación de criterios los 17 expertos concuerdan al 95% de confiabilidad en que los componentes, todos, aportan mucho.

Tabla 3

Indicador: Adecuación.

No de expertos: 17.

Componentes	Evaluación.			
	N	A	B	M
1. Estratégico	-	-	2	15
2. Sistémico	-	-	8	9
3. Flexibilidad	-	1	3	13
4. Descentralización	-	-	6	11
5. Part. De los J'	-	-	-	17
6. Cultura/ Reto	-	-	4	13
7. Objetivos	-	-	2	15
8. Premisas	-	1	5	11
9. Det. Nece.	-	-	3	14
10 Dis. e implem.	-	-	3	14
11Eval impacto	-	1	2	14
12 Mod. Sistema	-	-	-	17

Escala de Resultados

Nada	Algo	Bastante	Mucho

- 45.60	- 38.91	- 14.42	

Todos los componentes caen en la escala de mucho según los 17 expertos al 95% de confiabilidad.

Tabla 4

Indicador: Coherencia.

No de expertos: 17.

Componentes	Evaluación.			
	N	A	B	M
1. Estratégico	-	-	2	15
2. Sistémico	-	1	2	14
3. Flexibilidad	-	-	1	16
4. Descentralización	-	-	2	15
5. Part. De los J'	-	-	4	13
6. Cultura/ Reto	-	-	1	16
7. Objetivos	-	-	-	17
8. Premisas	-	-	4	13
9. Det. Nece.	-	-	1	16
10 Dis. e implem.	-	-	2	15
11Eval impacto	-	-	-	17
12 Mod. Sistema	-	-	1	16

Escala de Resultados

Nada	Algo	Bastante	Mucho
-----	-----	-----	-----
- 45.60	- 43.37	- 19.85	

Según concordancia de los 17 expertos al 95% todos los componentes aportan mucho.

Tabla 5

Indicador: Excelencia.

No de expertos: 17.

Componentes	Evaluación.			
	N	A	B	M
1. Estratégico	-	-	5	12
2. Sistémico	-	1	3	13
3. Flexibilidad	-	-	8	9
4. Descentralización	-	-	6	11
5. Part. De los J'	-	-	2	15
6. Cultura/ Reto	-	-	-	17
7. Objetivos	-	-	4	13
8. Premisas	-	-	4	13
9. Det. Nece.	-	-	3	14
10 Dis. e implem.	-	1	6	10
11Eval impacto	-	-	4	13
12 Mod. Sistema	-	-	3	14

Escala de Resultados

Nada	Algo	Bastante	Mucho
-----	-----	-----	-----
- 45.60	- 41.14	- 11.29	

Como se observa en los cálculos para un 95% de significación, los expertos concuerdan con que los componentes aportan mucho.

Anexo 4

Hoja de trabajo para la selección de los valores estratégicos. Sitúe una X en el número que usted considera corresponda. Elegir entre 8 y 10 valores.

Valores Estratégicos	No importante					Importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad										
Profesionalidad										
Dedicación al trabajo										
Cooperación										
Sentido de pertenencia										
Unidad										
Motivación										
Alta calificación										
Eficiencia										
Comunicación										
Participación										
Capacidad de respuesta										
Disciplina										
Responsabilidad										

Anexo 5

Encuesta

Compañero:

A continuación aparece una lista de cualidades, para que usted las califique en orden de importancia del 1 al 9, designando el número 1 para el más importante y así sucesivamente.

Esta encuesta es personal y anónima. Le pedimos sea lo más sincero. Gracias.

Lo más importante para mí en el Programa es:

- ☐ Superarme.
- ☐ La honradez
- ☐ Trabajar con calidad.
- ☐ Sentirme útil.
- ☐ Establecer buenas relaciones humanas.
- ☐ Que el Programa sea reconocido a nivel nacional.
- ☐ Que se convierta el VCJ en la mejor atracción cultural de la comunidad.
- ☐ Sentirme responsable ante mis compañeros y los espectadores.
- ☐ Que el Programa alcance prestigio en la UJC.

Anexo 6. Encuesta.

Compañero, en el Programa se esta llevando a cabo una investigación y necesitamos de su colaboración para la realización de la misma. Le pedimos sea lo más objetivo posible y le damos las gracias anticipadamente.

¿Qué es lo más importante para usted en la vida? (sus principales valores personales).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

¿Qué desea usted para el mundo? (sus principales valores éticos sociales)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

¿Qué cree usted ha de tener para poder competir en la vida? (sus principales valores operativos de competencia)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

¿Cómo cree usted que debe comportarse con los que le rodean? (sus principales valores operativos ético morales).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

¿Se atreve usted a reflexionar en cuál de todos los anteriores valores cree que hay más incoherencia entre su teoría y su práctica?

Anexo 6.1

Tabla comparativa de Valores Compartidos	
Valores Compartidos actuales	Valores compartidos necesarios
Calidad	Capacidad de respuesta
Sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia
Unidad	Dedicación al trabajo
Profesionalidad	Calidad
Dedicación al trabajo	Cooperación
Cooperación	Motivación
Eficiencia	Participación
Comunicación	Unidad
Participación	Comunicación
Motivación	Profesionalidad
Calificación	Alta calificación

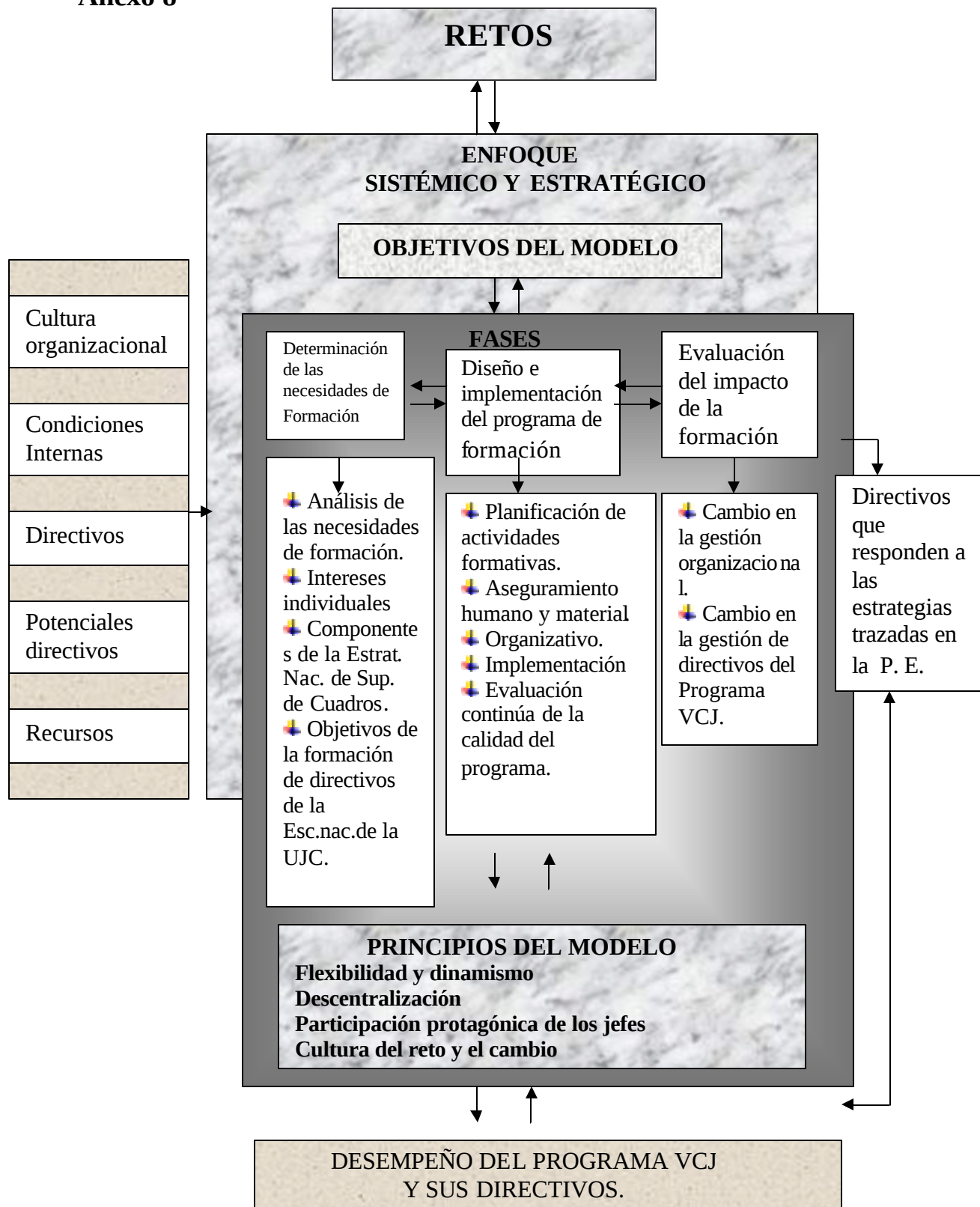
Anexo 7

Encuesta para la evaluación de la misión del Programa VCJ.

Evalué la misión del Programa situando una X al lado de cada criterio, señalando si se manifiesta a través de las alternativas, SI, EN CIERTA MEDIDA o NO.

CRITERIOS	Se manifiesta		
	Si	En cierta medida	no
Es original			
Expresa su objeto social.			
Tiene credibilidad			
Es idealista			
Es objetiva			
Es motivadora			
Orientada al cliente			
Es simple, clara y directa			

Anexo 8



Anexo 9

Modelos de Planeación Estratégica

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

2. Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de Metas
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

3. Dr. Carlos C. Martínez Martínez.

Proceso formal de planeación estratégica.

1. Formulación de Metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas
6. Determinación.

4. José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

1. Determinación de la misión.
2. Matriz DAFO.
3. Factores claves.
4. Escenario de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.

6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias
8. Plan de Acción.

5. Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

1. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
2. Acción Inmediata.
3. Clasificación de los objetivos de la empresa.
4. Conocer el entorno.
5. Conocer las expectativas.
6. Valores de las alternativas.
7. Preparación e implementación.

6. Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica

1. Los diversos insumos organizacionales
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de Alta Gerencia.
4. Objetivos de la Empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación e implementación.

7. Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.

Modelo de planeación estratégica .

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia.

8. Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.
2. Matriz DAFO.
3. Formulación de la visión
4. Determinar Áreas de Resultados Claves.
5. Elaboración de los objetivos.

6. Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.
8. Diseño organizativo.
9. Sistema de Control.

9. Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica

1. Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).
2. Revisión de la misión.
3. La posición estratégica.
4. Metas y Objetivos.
5. Formulación y estrategias.

5.1- Innovación de productos.

5.2- Penetración de Mercado.

5.3- Desarrollo de productos.

5.4- Desarrollo de Mercados.

5.5- Diversificación.

5.6- Resegmentación.

5.7- Diferenciación

5.8- Refuerzo.

6. Programa y apoyos tácticos.
7. Ejecución y Control.
8. Retroalimentación.
9. Análisis del Entorno.
10. Repetición.

Anexo 9.1: Modelo para la Planeacion Estratégica del CNEJ.

Anexo 9.2: Planeacion Estratégica del CNEJ.

