



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Título: Diseño de un modelo de gestión para la
capacitación de cuadros y reservas de cuadro en la
Jefatura del MININT en Matanzas**

Autor: Karla Rosa Martell Rojas

Tutor: Ing. Ulises Betancourt

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Karla Rosa Martell Rojas, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Nota de aceptación

_____ Presidente del Tribunal	_____ Firma
_____ Secretario del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ de 2021.

Pensamiento

**La tarea más importante de todos nosotros es preparar el porvenir; nosotros
somos; en esta hora de la patria; el puñado de semilla que se siembra en el
surco de la Revolución para hacer el porvenir**

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A la mujer que siempre ha estado conmigo desde el inicio, la que desde un principio confió en mí, a la que muchas veces fui llorando diciendo que no podía y siempre me recordaba que iba a poder y que lo iba a lograr, pues ya después de cinco años lo logre y si hoy digo que soy Ingeniera es gracias a ti **mamá** porque sin ti no lo hubiera logrado....

Agradecimientos

A mi madre Anaisa, por su apoyo y por siempre estar cuando lo necesito

A mi padre Alexis por estar gran parte de este camino conmigo

A toda mi familia, mis tíos, mis primos, mis abuelos.

A mis amigas inseparables del aula, Samantha, la que ha estado conmigo desde el minuto 0, Maura mi alma gemela, Lorianna y María Carla que nunca les faltó momento para hacerme reír, Lorena que siempre formara parte de nuestro team, Lizdania, siempre le dije que iba a tener una mención especial en mis agradecimientos, pues si, te las mereces, por todos estos años que pasaste con nosotras, por todas las veces que te sentabas a explicarnos lo mismo una y otra vez y nunca hubo un no de tu parte. Muchas Gracias a todas, sin duda estos cinco años no hubieran sido lo mismo sin ustedes

A Rachel, Alejandro, Yenier, Cesar por pasar tan buenos momentos juntos

A Yasniel y Naylet, mis mejores maestros, a los que siempre que tenía alguna duda era a los primeros que acudía.

A una persona muy especial, que aguantó mucho de mi mal humor, noches de desvelos por los estudios, que me vio muchas veces volviéndome loca y sin saber el contenido se sentaba conmigo, se lo estudiaba y me lo repasaba

A mi tutor Ulises por su dedicación y por su tiempo, por guiarme y hacer posible la realización de esta tesis

A Lisandra y Gabriela que aunque llegaron este último año me han ayudado mucho en este proceso

A todos los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial

A todos mis compañeros de aula

A todos..... Muchas gracias

Resumen

En el 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, reunido en el Palacio de Convenciones de La Habana, entre los días 16 al 19 de abril de 2021, se abordaron diversos temas, uno de ellos fue la poca preparación y capacitación en el trabajo de los cuadros y sus reservas. Por tanto esto da la problemática para la presente investigación que tiene como objetivo general diseñar un modelo para la capacitación de jóvenes como reserva de cuadro e la Jefatura del Minint en la provincia de Matanzas. Para alcanzar el objetivo planteado se utilizaron diferentes herramientas y técnicas, entre las que se encuentran: revisión y análisis de documentos para recopilar dato referente al tema, los métodos de observación, procesamiento y análisis de la información. Como resultado se propuso un diseño basado en una aproximación del modelo propuesto por Adelaida Almaguer Álvarez (2016) donde se describe todo el procedimiento en etapas y pasos.

Abstract

In the 8th Congress of the Communist Party of Cuba, held in the Convention Palace in Havana, from April 16 to 19, 2021, several issues were addressed, one of them was the poor preparation and training in the work of cadres and their reserves. Therefore this gives the problematic for the present investigation that has as general objective to design a model for the training of young people as cadre reserve in the Minint Headquarters in the province of Matanzas. In order to achieve the proposed objective, different tools and techniques were used, among which are: review and analysis of documents to collect data on the subject, observation methods, processing and analysis of information. As a result, a design was proposed based on an approximation of the model proposed by Adelaida Almaguer Álvarez (2016) where the entire procedure is described in stages and steps.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación	6
1.1 Recursos Humanos	6
1.1.1. Objetivos de la GRH	8
1.1.2. Importancia de la GRH	9
1.2 Planeación	9
1.2.1 Planeación Estratégica	10
1.2.3 Planeación estratégica de los RRHH	11
1.2.4 Selección del personal	12
1.2.5 Perfiles de cargo por competencia	13
1.3 Política de trabajo con los Cuadros	16
1.3.1 ¿Qué son los cuadros?	17
1.3.2 Principales acciones del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno	18
1.3.3 Deberes y derecho de Los cuadros	23
Conclusiones parciales	25
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.....	26
2.1. Caracterización de la Jefatura del Ministerio del Interior en el municipio Matanzas	26
2.2. Metodología a emplear.....	27
2.2.1. Identificación de los cargos que son cuadros en la entidad	28
2.2.2. Elaboración de los perfiles de cargo de competencia para los cuadros ...	30
2.2.3 Selección del personal.	33
2.2.4 Capacitación y trabajo con las reservas o posibles reservas	35
Conclusiones parciales	41
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografía	45
Anexos	48

Introducción

En los últimos tiempos el avance de la tecnología se ha convertido en parte fundamental en el desarrollo de cualquier organización, también los recursos financieros y materiales con que esta cuenta, pero es importante no dejar a un lado los Recursos Humanos (RRHH), este último constituye un papel esencial para el buen funcionamiento, calidad y eficiencia de toda organización. De ahí proviene la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. Por lo tanto, ante los nuevos retos que se les plantean a las empresas, éstas deben orientarse esencialmente a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo, así como en su formación y desarrollo.

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, como lo registran importantes instituciones internacionales en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales, desde cuando el hombre necesitó de la colaboración de otros hombres para hacer el trabajo. **(Cuesta, 2017)**

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión. Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto de capital humano, asumido por la Oficina Nacional de Normalización, consideraba el componente ético, expresado en valores, lo que completaba esa integralidad del ser Humano a ser gestionado. En la década de 2010 y haciéndose más sostenible en el aumento de la gestión del capital humano en organizaciones laborales, se reafirman elementos o tendencias

principales de gestión, junto a problemas fundamentales de contexto nacional e internacional, a considerar en la actualidad con la mayor urgencia.**(Cuesta, 2017)**

Hoy en día las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias. **(Mendoza, López, & Salas, 2016)**

Las constantes transformaciones indican a las organizaciones que es estratégico, para el desarrollo creciente y sostenido de sus instituciones, disponer de un personal altamente competente. Por tanto, resulta indispensable prestar atención a la gestión de capital humano (GCH), con la búsqueda permanente de nuevos métodos y herramientas que, apoyados en las competencias de los trabajadores y las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral actual, faciliten un incremento en la eficiencia y la calidad de los procesos. Una de estas herramientas son los perfiles de competencias laborales (PCL), alternativa que permite mejorar la disposición de la fuerza de trabajo y optimizar su empleo y el funcionamiento de la organización. Mediante este instrumento es posible determinar las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo, o de las funciones de cada uno de los cargos diseñados para el logro de los propósitos organizacionales. **(O. & Zenea, 2017)**

En Cuba, las organizaciones no están ajenas a las transformaciones que se desarrollan en el contexto político, económico y social, por lo cual están convocadas a alcanzar niveles superiores de compromiso, contribución, responsabilidad y desempeño de sus cuadros y reservas. Resultan, por tanto, significativamente actuales e importantes los estudios sobre el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas para el desarrollo de las organizaciones.

Es pertinente meditar que desde el desarrollo del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrado en 1975 se señala la necesidad de implementar un sistema de preparación, superación, capacitación y formación de cuadros que permitan dotarlos de los conocimientos teóricos y prácticos adecuados. Este acuerdo ha sido tema de reflexión por los principales líderes de la Revolución, como el Comandante de la Revolución Fidel Castro Ruz, el General de Ejército, Raúl Castro Ruz y Ernesto Che Guevara, quienes han enfatizado acerca del valor del estudio para los que pretenden dirigir, por lo imperioso que resulta contar con dirigentes poseedores de amplios conocimientos y habilidades para hacer frente al reto que impone la dinámica del desarrollo económico, político y social contemporáneo. Es significativo subrayar que se necesitan cuadros políticos capaces de explicar, analizar, reflexionar, persuadir, criticar, dialogar, investigar, saber identificar los problemas de carácter político ideológico, deducir tendencias, poseer aptitud para escuchar los estados de opiniones, ofreciendo una respuesta adecuada cuando las circunstancias así lo requieran, y es la capacitación política-ideológica una de las posibles vías de solución a este reto. **(Matos, Rodríguez, & Matos, 2021)**

La preparación de la reserva de cuadros, atendiendo a las nuevas concepciones y exigencias de la Educación Técnica y Profesional, constituye en la actualidad un reto. El hecho de preparar a las reservas para que en el momento que asuman el cargo logren el desempeño deseado de acuerdo al perfil, es una problemática latente. **(Casas, 2019)**

La preparación de los cuadros constituye un elemento clave para enfrentar la actualización del modelo económico de desarrollo social socialista cubano y lograr el éxito de las organizaciones. La superación de los cuadros se concibe en Cuba como un proceso de innovación con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas para el cambio **(Delgado, 2017)**, en diversos ámbitos con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de innovación de paradigmas

por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible. **(Delgado, 2016)**

Constituye por ello, una exigencia, el dotar a los cuadros y reservas de los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr un desempeño superior en el cumplimiento de las metas trazadas. Por ello, ha sido un proceso que se le presta especial atención por la máxima dirección del país, siendo potenciada en las dos últimas décadas, desarrollando alternativas que partan de una mayor integración nacional de acuerdo a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.

Amplios son los son los espacios que se han dedicado en los últimos años a los aspectos relacionados con la política de cuadro y las reservas del gobierno y el estado cubanos.

En los Informes Centrales presentados al 6to. y 7mo. Congresos del Partido Comunista de Cuba, el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz, se refirió a los efectos negativos de la improvisación, la falta de previsión y de sistematicidad en la conducción de la Política de Cuadros, como consecuencia de lo cual ha existido una insuficiente reserva de sustitutos debidamente experimentados y maduros, con preparación adecuada para asumir las complejas funciones de dirección en el Partido, el Estado y el Gobierno. En el texto presentado al 8vo. Congreso, planteó que en materia de la Política de Cuadros se ha continuado trabajando en el cumplimiento de los acuerdos de los anteriores eventos. Se avanzó en la concepción organizativa y la materialización de la política de la renovación paulatina de los cargos decisorios.

Al propio tiempo, refirió que persisten debilidades en la aplicación de la Política de Cuadros, que se reflejan en la tendencia al formalismo y la superficialidad de no pocos cuadros que se consideran imprescindibles y no atienden la formación de las reservas. Se pone de manifiesto un escaso vínculo con el pueblo, falta de sensibilidad e incapacidad para movilizar a los colectivos en la solución de los problemas y un débil trabajo hacia los subordinados.

Esta constituye la **situación problémica** que ha motivado la presente investigación. Por tanto, el **problema científico** es la necesidad de realizar estudios para la elaboración de un modelo que ayude en la capacitación de jóvenes como reserva de cuadro en la jefatura del MININT en Matanzas.

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar un modelo para la capacitación de los cuadros y reserva de cuadro en la jefatura del MININT en Matanzas.

Para responder al objetivo general de la investigación se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan las temáticas relativas sobre la GRH y el trabajo con la política de cuadro y la reserva
2. Elaborar un procedimiento de capacitación de los jóvenes como reserva de cuadro.

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas:

Para cumplimentar el objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como: Método de selección de los expertos, cuestionario, trabajo en grupo, revisión de documentos, entre otras herramientas que permiten determinar la capacitación de las reservas de cuadro

La investigación está estructurada de la manera siguiente:

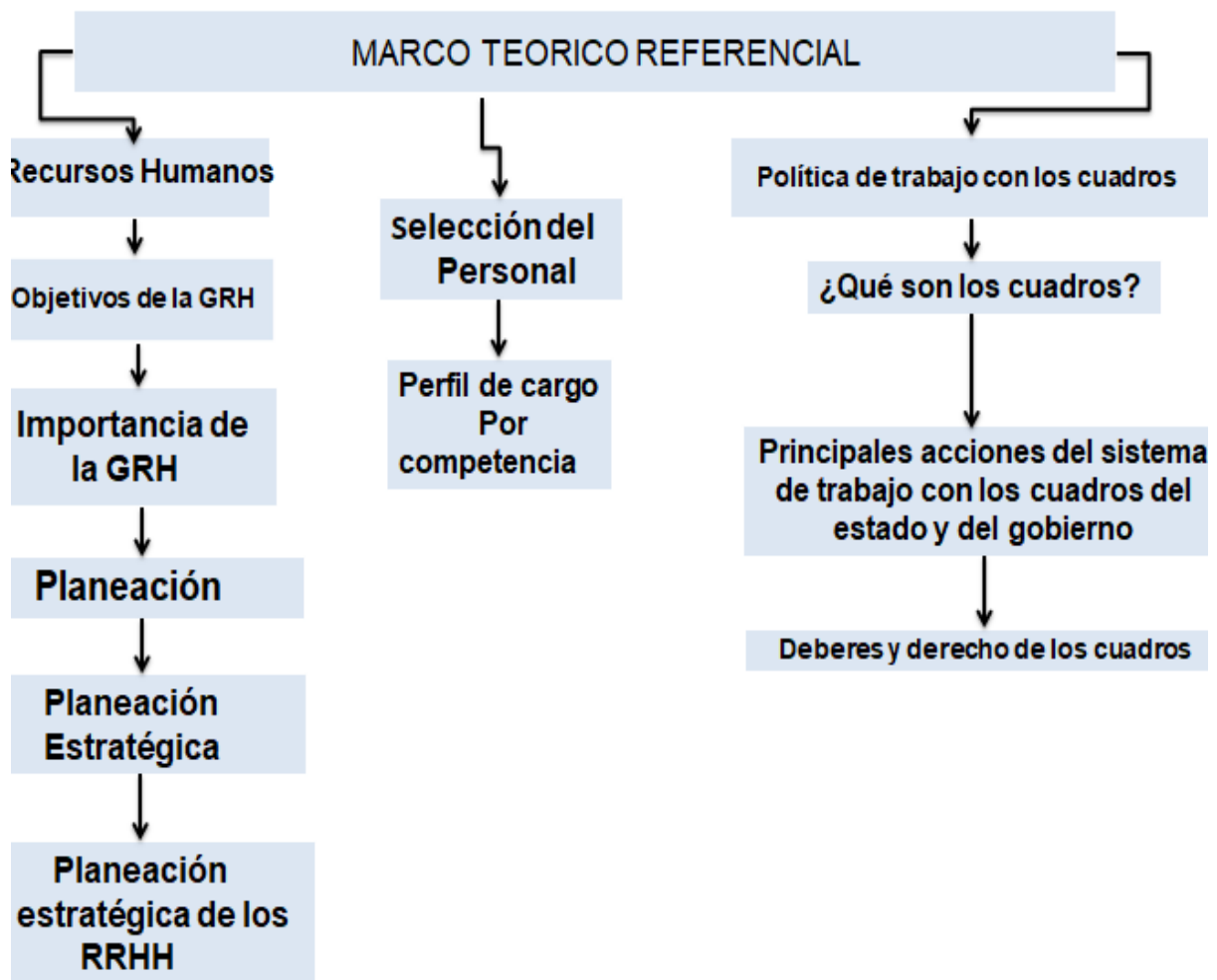
Capítulo I. Marco teórico referencial: en el mismo se exponen los fundamentos teóricos más actualizados sobre la gestión del capital humano, los perfiles de cargo por competencias y la política de trabajo con los cuadros y reservas y otros criterios emitidos por diferentes autores que se especializan en el tema.

Capítulo II. Caracterización de la Empresa Cárnica Nueva Paz y selección de un procedimiento para la elaboración de un modelo para la capacitación de los jóvenes como reserva de cuadro con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

El capítulo que se muestra a continuación aborda los aspectos teóricos referidos a la temática de los Recursos Humanos, la planeación estratégica, la selección y la capacitación de los mismos, perfiles de cargo por competencias, el trabajo de la política de cuadro y los trabajos que se realizan para la superación de estos. En el mismo se reflejan conceptos y temas que sirve de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación, en la **figura 1.1** se puede apreciar el hilo conductor del capítulo.



Fuente: Elaboración propia

1.1 Recursos Humanos

Los RRHH se refieren a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte

de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. **(Chiavenato, 2007)**

Es necesario señalar que la GRH trasciende el objeto de la clásica administración o dirección de personal, cuyos Congresos Mundiales efectuados en Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sydney, 1990; Madrid, 1992 han sido promotores de este nuevo enfoque para el éxito de los Recursos Humanos. La GRH concibe como su objeto a todas las acciones directivas y decisiones que afectan a la relación existente entre la dirección de la empresa y los trabajadores. **(Cuesta 1997)**

Numerosos autores han ofrecido su opinión sobre el concepto de GRH, en el cuadro 1.1 se pueden apreciar algunos de estos conceptos.

Cuadro 1.1. Algunos conceptos de GRH

Autores	Definiciones
(Chiavenato, 1992)	La GRH es el conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleado de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos en la organización
(Cuesta, 2010)	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo

(Muñoz Cruz, 2017)	La GRH es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos
(Ramos Casanova, 2019)	Conjunto de acciones tomadas por la empresa que le permitan la correcta selección y manipulación de las personas para lograr de un conjunto de habilidades, aptitudes y valores de las mismas que la conlleven al cumplimiento satisfactorio de sus metas y objetivos como institución.

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con lo citado por los diferentes autores se puede llegar a la conclusión de que la GRH es la herramienta fundamental utilizada en las organizaciones para lograr un adecuado funcionamiento y lograr un desempeño satisfactorio del personal de trabajo

1.1.1. Objetivos de la GRH

La gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse. Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos

(Ramos Casanova, 2019)

Esta evolución normalmente pasa por tres estados:

- Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de Departamento de Capital Humano.
- Énfasis en las relaciones de trabajo.

- Enfoque estratégico.

En general los objetivos de la gestión de los recursos humanos abarcan la atracción de candidatos, retener a empleados idóneos, buscar productividad en el trabajo, mejorar la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de las normas. **(Legorreta, 2012)**

1.1.2. Importancia de la GRH

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que se destacan los siguientes **(Caballano, 2010)**

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

1.2 Planeación

De acuerdo a **(Baena, 2015)**, la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientar los sistemas de gestión, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de recursos necesarios para su realización. También, la planeación implica la tarea de definir los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, buscando el alcance de las estrategias y llevando a cabo estas a través de tácticas, directrices y normas, que estén en coherencia con la jerarquía completa de planes de la organización. En esta etapa se comprende a su vez el desarrollo de la función de organización inmersa en el proceso administrativo, es decir, el diseño de la estructura material y social, aclarando a los

colaboradores asignados sus roles y niveles de responsabilidad y autoridad que deben cumplir en la organización.

La planeación en toda organización constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos a fin de tener una visión clara de lo que se desea; este proceso debe involucrar a todas las personas que participan en la institución, principalmente los directivos que deben tener bien claro el camino a seguir.

(Rubio-Rodríguez, Blandón, & Serna, 2019)

Es la función de la administración en la que se definen metas, se fijan estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

(Prado Gomez, 2019).

La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino, es así como de manera ordenada y sistemática encuentran una herramienta que les permite seguir adelante con la ejecución de todas aquellas tareas que fortalecerán y enfocaran sus esfuerzos en la consecución de sus metas.

(Vargas, Ramírez, Roldán, & Cardona, 2016)

1.2.1 Planeación Estratégica

Se considera la planeación estratégica como 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.

(Mintzberg & Quinn, 1991)

la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben 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.

(Acle, 1992)
Proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades. La previsión de fuerza de trabajo que nos capacitará para relacionar

la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica de la empresa, integrando las previsiones del mercado de trabajo, los datos de rotaciones y retiros, los cambios organizativos, las proyecciones económicas y demográficas y las predicciones de rotación de personal. **(Burack, 1900)**

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos. **(Caldera, 2005)**

1.2.3 Planeación estratégica de los RRHH

En las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés de los profesionales de RRHH en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones como una forma de reforzar su importancia en estas.

La Planificación Estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba hacia abajo y viceversa en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

(Garciaarena, 2016)

La gestión estratégica de RRHH puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. **(F. González, 2011).**

El mismo autor plantea que la planeación estratégica de RRHH puede ser definida en términos amplios como:

- El proceso de análisis de las necesidades de RRHH, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de RRHH demandada por la organización.
- Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización

1.2.4 Selección del personal

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de RRHH en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input, por lo tanto, es una actividad positiva de invitación; la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de filtración, del input, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva. **(Corso, 2002)**

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretenda llenar. **(Corso, 2002)**

Para ser eficaz, el reclutamiento debe traer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia). **(Corso, 2002)**

La selección de RRHH puede definirse como la acción de escoger el hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta resolver dos problemas básicos como lo plantea Corzo

1. La adecuación del hombre al cargo.
2. La eficiencia del hombre en el cargo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se busca. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen. **(I. González, 2016)**

1.2.5 Perfiles de cargo por competencia

La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de Gestión de Recursos Humano denominada análisis y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). **(Cuesta, 2010)**

El diseño estratégico de los perfiles de cargo por competencias, asociado al proceso de análisis y diseño de cargos, o en su concepción más actual identificación de competencias, constituye el proceso inicial que abre la gestión por competencias, vista desde los procesos de gestión de capital humano, de aquí el desarrollo de no pocas técnicas que permiten su identificación en los perfiles de competencias. Sin embargo, el predominio del enfoque funcional presente en las técnicas y metodologías disponibles en la actualidad, relativas al diseño de perfiles

de cargo por competencias, constituye un lastre que frena y limita el valor estratégico de los diseños de cargos por competencias como referentes del desempeño, dejando reservas en la necesaria alineación estratégica del desempeño individual con el organizacional. **(Laserna & Cuesta 2008)**

Muchos son los autores que escriben sobre el perfil de cargo por competencias laborales, la autora de esta investigación selecciona algunos:

Cuadro 1.2: Algunos conceptos de perfiles de cargo por competencia

Autores	Definiciones
(Cuesta 2000)	Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias
(Parra, 2005)	Resulta el documento derivado del Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo o funciones. Contiene las características fundamentales del puesto de trabajo, su misión, sus funciones básicas, los requerimientos para su desempeño así como las competencias laborales y comportamientos en cada competencia que determinen un desempeño efectivo en el puesto de trabajo.
(D. Perez, 2013).	Constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.
(More, 2014)	Este documento describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de

	los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.
(Consejo de estado, 2020)	El perfil de competencias es el documento que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un cargo, expresa las capacidades y características que debe poseer y desarrollar el cuadro para cumplir sus funciones, atribuciones, y obligaciones, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la actividad en que se desenvuelve, y no comprende ni describe necesariamente todas ellas.

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los conceptos anteriores de diferentes autores, se llega a la conclusión de que los perfiles de cargo por competencias es una herramienta para mejorar el desempeño profesional de los recursos humanos, ayudado a cada trabajador a lograr sus metas dentro de la empresa y a la vez al desarrollo de esta. En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por **Cuesta (2010)** se detallan los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

- Que hace él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque

tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias

- Como lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por Objetivos (APO).
- Para que lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

3. Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevaletentes.

1.3 Política de trabajo con los Cuadros

Cuba es un país que por su situación política, económica y social requiere de un potencial humano preparado para hacer frente a los más complejos retos que se deben enfrentarse, entre los mismos se encuentran los cuadros de dirección de las organizaciones cualquiera que sea su misión: médica, política, militar, empresarial, etc. Los desempeños de estos cuadros constituyen factores claves en la toma de decisiones se establezcan y constituyen una base fundamental para alcanzar el desarrollo del país.

A partir del triunfo revolucionario, en Cuba quedó claramente expresada la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros directivos,

al plantearse que “de la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político, en general”.

1.3.1 ¿Qué son los cuadros?

El concepto de cuadro de dirección se asocia a los términos de dirigente, manager, administrador, gerente, etc. Diferentes trabajos hacen referencia a su definición, en algunos casos se plantea que son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno(**Consejo de estado, 2010**)

Otros hacen referencia a que son los designados para desempeñar cargos en la función pública que cumplen los órganos estatales de niveles superiores o intermedios, los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y en las uniones, empresas, entidades empleadoras, otras organizaciones económicas, estatales y unidades presupuestadas, con independencia de la denominación que en cada lugar se utilice (Consejo de estado, 2007)

Siempre que se trate el tema de política de cuadros, es necesario referirse a la definición de cuadro de Ernesto Guevara en 1962 cuando dijo “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”. Según Guevara un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está

probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina. “El cuadro es la columna vertebral de la Revolución”. **(Guevara, 1962)**

Tales ideas revisten gran importancia por cuanto dejan claro que con la preparación se instruye, al impartirse determinados conocimientos y al desarrollarse actitudes y habilidades; pero también se educa, al potenciarse las cualidades de la personalidad del individuo que se prepara y al mismo **(Llano et al., 2019)**

La capacitación a los cuadros constituye una actividad vital para elevar los resultados de su gestión empresarial. El Estado cubano no ha escatimado esfuerzos y se ha empeñado a lo largo de los años en realizar una intensa labor en este campo. Casi desde el triunfo de la Revolución se comenzó a desarrollar un sistema de preparación y superación de cuadros a un elevado costo en tiempo, medios y recursos financieros.

1.3.2 Principales acciones del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno

El Sistema de Trabajo con los Cuadros es el conjunto de procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros y son los siguientes:

1. Selección y movimiento:

La selección de los cuadros es el proceso mediante el cual se seleccionan y analizan los candidatos, cuyas propuestas se someten a consultas por diferentes vías y se aprueban aquellos que poseen las mejores condiciones, cualidades y méritos individuales, cumplen con la idoneidad demostrada y la definición de cuadro. Alguno de los objetivos principales dentro de la selección de cuadros es encontrar entre los candidatos al más idóneo que reúne los requisitos y cualidades para ocupar adecuadamente el cargo y lograr una composición cuantitativa y

cuantitativa óptima de los cuadros en la estructura aprobada para la entidad, de acuerdo con las necesidades económicas, administrativas, sociales, técnicas y científicas, actuales y perspectivas. También se basa en los principios de proceder desde la base y que sus promociones se hayan producido de forma gradual, en correspondencia con los resultados del trabajo y el perfil de competencias y optar por los candidatos que poseen los requisitos generales y específicos establecidos para cada cargo y priorizar aquellos provenientes de la reserva. **(Consejo de estado, 2020)**

El proceso de selección de los cuadros destacados del Estado y del Gobierno ha tenido una repercusión favorable en el trabajo que desarrolla el Gobierno para la aplicación de la Política de Cuadro. Constituye un acto de gran significación política, que reafirma el valor de la estimulación moral y la trascendencia del reconocimiento a los resultados del trabajo, la conducta y el ejemplo personal de los cuadros en el ámbito de los colectivos de trabajo y la sociedad. **(Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2006)**

2. Reserva:

La reserva es el conjunto de cuadros y trabajadores de otras categorías ocupacionales que por sus cualidades personales y técnico-laborales se seleccionan y se les prepara para asumir como cuadros, por primera vez o en cargos de un nivel superior o de mayor complejidad al que ocupan. Las canteras para integrar las reservas de cuadros deben formarse gradualmente, transitar de modo programado por diferentes cargos y se organizan en las entidades, a partir de la selección del personal que destaque por sus cualidades, desempeño laboral y potencialidades de desarrollo. La reserva de cuadros tiene como objetivos fundamentales como conformar una reserva de cuadros objetiva y bien preparada para asegurar una mejor selección y garantizar la renovación paulatina de los cuadros en los cargos de dirección. Se fundamenta en principios como seleccionar la reserva de cuadros teniendo en cuenta el cumplimiento de similares requisitos generales exigibles a los titulares de los cargos desempeñados por cuadros y su voluntad para formar parte de ella. **(Consejo de estado, 2020)**

3. Ética y disciplina:

Los cuadros rigen su actuación y conducta, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal, acorde con los principios contenidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Los cuadros hacen suyo el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, libre y conscientemente, informados de que su inobservancia conducirá, tan pronto sea conocida, al análisis ético-moral y a las decisiones administrativas que corresponda, conforme con lo establecido en el Reglamento. Cuando un cuadro en el desempeño del cargo y en su vida personal incumple los principios éticos establecidos en el mencionado Código, el jefe u órgano facultado, asistido por la Comisión de Cuadros, analiza el caso teniendo en cuenta los hechos y sus consecuencias, las circunstancias que lo rodearon, así como su responsabilidad, conducta anterior y todos los elementos que permitan tomar con justeza las decisiones pertinentes. Cuando los hechos o conductas implican violaciones de la disciplina establecida o se correspondan con acciones que violen la legalidad, serán tramitados como proceso disciplinario o judicial o ambos, según proceda. **(Consejo de estado, 2020)**

4. Preparación y superación de los cuadros y sus reservas:

Es el proceso rector del sistema de formación de cuadros, que moviliza el sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su cualidad resultante: La ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, del cuadro con más capacidades y condiciones para desempeñarlo. Para lograrlo, se desarrolla en la dinámica del sistema de trabajo, donde se manifiesta como un proceso sistemático y continuo de toma y ejecución de decisiones de dirección, sobre la formación del personal con aptitudes, actitudes y condiciones morales para ejercer el poder político- administrativo. Por tanto, esencialmente se trata del proceso de producción y reproducción de las relaciones de poder en el sistema de dirección, en el que se aplica una política trazada a tal efecto la política de cuadros mediante la ejecución de una estrategia diseñada en función de ella: la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. El proceso de preparación y superación de los cuadros está integrado por distintos componentes la

preparación política, económica, en dirección, para la defensa, técnica. **(Mollineda, Pérez, & Morales, 2010)**

Si bien es cierto que la preparación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de las funciones, tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, busca básicamente: promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización; propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. **(Sánchez, 2017)**

Es el conocimiento y competencias necesarias para mejorar el desempeño presente y futuro. Conjunto de acciones de preparación que desarrolla las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificación y recalificación para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzad los máximos, peses a toda condición o servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actividades de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.**(Urrutia, 2013)**

La preparación y la superación de los cuadros y reservas debe concebirse integralmente y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad. **(J. Perez & Rondon, 2017)**

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas tiene objetivos como garantizar la continuidad del proceso educativo bajo el principio de una sólida formación político-ideológica, técnico-profesional, en administración y dirección, así como en defensa nacional, territorial y civil y contribuir a su superación, de manera continua y sistemática, para elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones y obligaciones, así como al desarrollo de una cultura general integral, que les permita promover a cargos

superiores o de mayor complejidad y fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad como cuadro. También algunos principios como que se realiza acorde con las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno es un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo. **(Consejo de estado, 2020)**

El proceso de preparación y superación ocupa el lugar rector en el Sistema de Formación de Cuadros, pues moviliza y garantiza su cualidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo. **(Martín & Gorguet, 2017)**

5. Evaluación:

La evaluación de los cuadros es un proceso de carácter sistemático e integral, constituye un instrumento de dirección y educación que permite valorar la preparación técnico-profesional, la habilidad de dirección, la disciplina administrativa, la constante exigencia, los resultados de su desempeño en el cargo, así como las cualidades patrióticas, revolucionarias, político-ideológicas y éticas de los cuadros. El proceso de evaluación se organiza en cada entidad para todas las categorías de cuadros; su periodicidad, así como otros aspectos se establece en el Reglamento. Tiene como objetivos algunos como contribuir a la mejor selección, ubicación y preparación de los cuadros, así como aportar elementos para la correcta imposición de medidas disciplinarias, en los casos que sea necesario y facilitar la aplicación de la política de atención y estimulación a los cuadros y principios como organizar y controlar por los jefes de las entidades el proceso de evaluación y realizarlo por los jefes directos respecto a sus cuadros subordinados. **(Consejo de estado, 2020)**

6. Atención y estimulación:

La atención a los cuadros comprende un conjunto de medidas destinadas a velar por su salud física y mental y ayudarlos, dentro de los mecanismos establecidos,

en la solución de aquellos problemas que puedan afectar el desempeño de su trabajo. La estimulación consiste en el desarrollo de acciones que permitan reconocer a los cuadros, social, moral o materialmente, sus logros en el trabajo y los éxitos en la superación profesional, todo ello como consecuencia de su esfuerzo, creatividad e iniciativa personal, así como cualquier otra actividad que merezca destacarse. Tiene principios como enfatizar en el otorgamiento de estímulos de carácter moral, incluidos las condecoraciones y títulos honoríficos.

(Consejo de estado, 2020)

7. Control e información de los cuadros.

El Sistema de Control e Información de los Cuadros está formado por un conjunto organizado de personas, procesos y recursos, incluyendo la información y las tecnologías asociadas, que sirven de soporte informativo y vía de enlace, para satisfacer las necesidades de información para la toma de decisiones sobre los cuadros. El Sistema de Control e Información de los Cuadros tiene como algunos objetivos recoger y controlar de forma organizada y sistemática la información individual sobre los cuadros y sus reservas, así como las estadísticas resultantes de la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros. **(Consejo de estado, 2020)**

1.3.3 Deberes y derecho de Los cuadros

Los cuadros aplican métodos y estilos de trabajo que propician la cooperación y coordinación con las organizaciones políticas, de masas y sociales con las que se relacionan en la implementación del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, así como en realizar las transformaciones necesarias, en aras de lograr una mayor organización, control de los recursos, disciplina, eficiencia, eficacia en la gestión y cumplimiento con calidad de los planes, tareas y objetivos de trabajo de las entidades.

Algunos de los deberes de los cuadros según **(Consejo de estado, 2020)** son

a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes, las directivas y los planes del Estado y del Gobierno, las políticas públicas, así como cualquier

otro documento rector dictado que resulte de aplicación en la actividad en la que laboran;

b) cumplir sus atribuciones, funciones, obligaciones, objetivos y tareas asignadas, con los niveles de eficiencia, eficacia y calidad requeridos, y hacer que sus subordinados cumplan las suyas;

c) aplicar e incentivar en los demás cuadros subordinados un estilo de dirección ágil y creativa en la toma de decisiones, que se corresponda con sus funciones y atribuciones;

d) estar alerta ante cualquier problema que pueda surgir y afecte los resultados del trabajo, informarlo oportunamente y actuar con prontitud e intencionalidad para darle solución;

e) responder directamente por el control, cuidado y la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros puestos bajo su responsabilidad, así como desarrollar las iniciativas encaminadas al aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales;

f) señalar los errores y deficiencias a sus subordinados, adoptar las medidas que resulten necesarias para mantener el orden y la disciplina y exigir, cuando corresponda, la responsabilidad a los infractores;

g) cumplir y hacer cumplir los preceptos del Código de Ética y los principios revolucionarios que deben caracterizar la actuación y conducta de los cuadros;

h) mantener el vínculo sistemático con los trabajadores y el pueblo, así como brindar una adecuada respuesta a los planteamientos y quejas de las personas en general;

i) garantizar la activa participación de los trabajadores en la dirección de la entidad y la formación de los jóvenes

Entre otros.

También tienen derechos fundamentales como:

a) Ejercer las atribuciones y funciones propias del cargo que ocupan, recibir las informaciones y la preparación que requieran para su pleno desempeño, así como ser evaluados periódicamente y conocer sus resultados;

- b) ser promovidos, según sus méritos, características y capacidades, en correspondencia con las condiciones de idoneidad demostrada y los resultados de su trabajo;
- c) disfrutar de los derechos establecidos en la legislación general en materia laboral, salarial, de seguridad social y de seguridad y salud en el trabajo;
- d) recibir la atención y los estímulos que se establezcan, en correspondencia con los resultados concretos del trabajo y de sus evaluaciones periódicas;

Conclusiones parciales

1. La GRH es el conjunto de actividades orientadas a la coordinación de los RRHH con la finalidad de lograr los objetivos y una alta preparación de estos.
2. La planeación estratégica de los RRHH es el proceso que permite a la organización identificar las necesidades que presenten los RRHH y asegurar la disponibilidad de los mismos
3. El sistema de trabajo con los cuadros se basan en tres aspectos fundamentales que es la selección, la preparación y la capacitación.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación, teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico – referencial sobre la necesidad de elaborar un modelo de capacitación para los jóvenes de reserva de cuadro, en este capítulo se muestra la caracterización de dicha entidad y el procedimiento de apoyo que permitirá esta capacitación.

2.1. Caracterización de la Jefatura del Ministerio del Interior en el municipio Matanzas

La Jefatura del MININT municipal Matanzas, se constituye en el nivel de mando de base de la estructura del Ministerio del Interior provincial y se encuentra subordinada a esta. En esta estructura, existen pequeñas unidades y cargos de base de los órganos provinciales, que se subordinan jerárquicamente a los jefes de especialidades provinciales correspondientes. **La misión** de la misma es asegurar el cumplimiento de las funciones específicas y comunes del Ministerio del Interior en el nivel municipal; implementar y adecuar a sus condiciones las estrategias, políticas, lineamientos de trabajo y procedimientos de la Jefatura del MININT y órganos ministeriales; preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior; mediante la prevención y enfrentamiento especializado a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales u otros fenómenos nocivos a la sociedad y velar por la disciplina e imagen del MININT, que le permita garantizar la coordinación y cohesión entre los representantes de todos los órganos y especialidades radicados en su territorio, para el cumplimiento de sus funciones específicas.

La Jefatura del Ministerio del Interior en el municipio Matanzas es dirigida por un Jefe de la Jefatura del MININT, quien ejerce atribuciones y obligaciones para administrar y coordinar el trabajo de la institución en el municipio, en representación de la Jefatura Provincial ante el Partido, el Estado, Gobierno y las FAR en ese nivel; asegurando el cumplimiento de las actividades que para ese nivel se determinan en el Reglamento Orgánico del MININT. Este es el encargado de coordinar la planificación de las actividades principales con las unidades,

entidades y cargos representados en el municipio, cuyas funciones son de alcance municipal. Para ello, se auxilia de un Consejo de Dirección para decidir aspectos de mayor relevancia y una Comisión Consultiva de Cuadros que emite criterios y decisiones sobre asuntos relacionados con la aplicación de la política de cuadros y el trabajo con las fuerzas. En el Anexo 1 se muestra el Organigrama con las unidades y cargos que se representan en la Jefatura del MININT municipal Matanzas.

2.2. Metodología a emplear

Para darle solución al objetivo de la investigación se propone seguir los pasos que se muestra en la figura 2.1, que permitan trazar las estrategias necesarias.

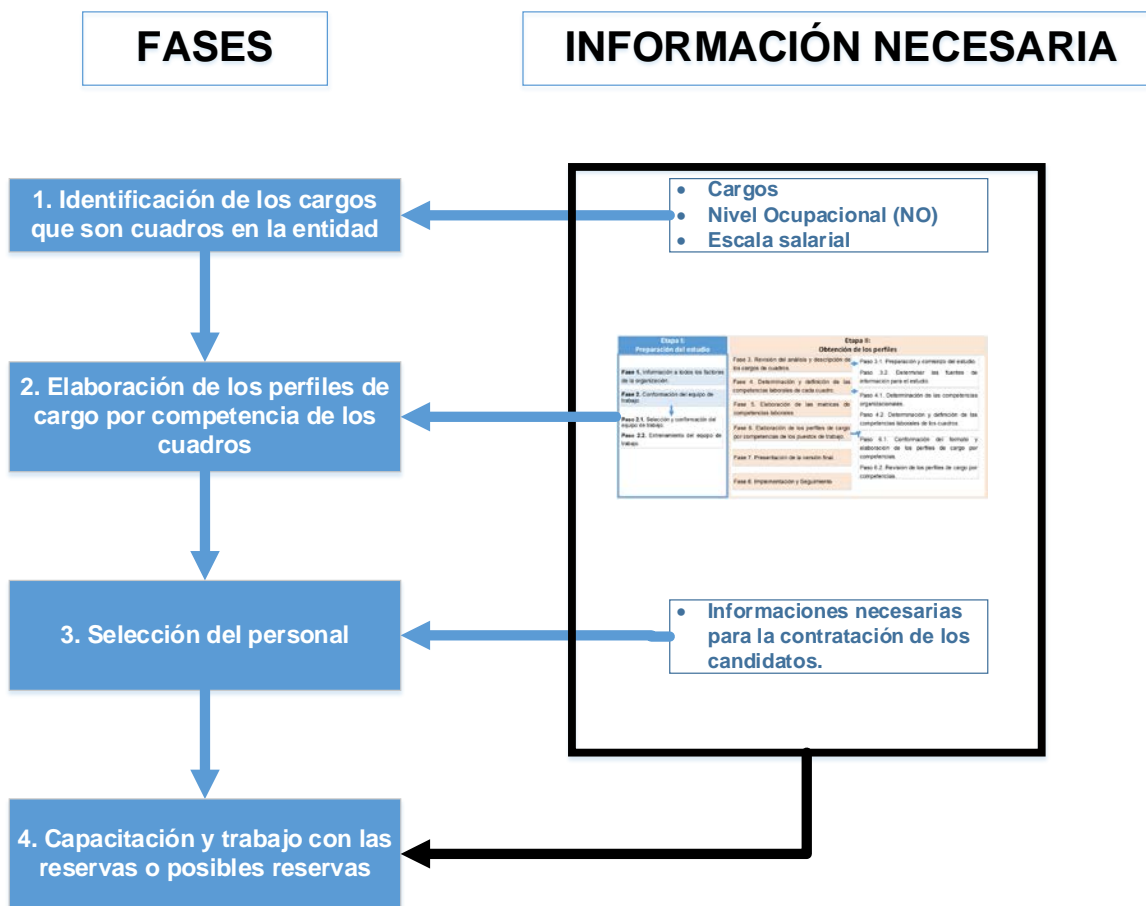


Figura 2.1. Procedimiento propuesto para la para la captación de jóvenes como reserva de cuadro en la jefatura del MININT en Matanzas

Fuente. Elaboración propia.

2.2.1. Identificación de los cargos que son cuadros en la entidad

La categorización de los cuadros constituye un elemento esencial a los fines organizativos, según el nivel de dirección y la relación de cargos a la que pertenece.

Para la identificación de los cargos de los cuadros de la jefatura del MININT en Matanzas se propone realizar un levantamiento de los mismos, relacionándolos de la forma que se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Relación de los cargos de cuadro.

Código	Cargos	Subordinación	Clasificación

Fuente: Elaboración propia.

Para la relación de los cargos tener en cuenta:

Columna 1: Código

- Establecer un código numérico para cada uno de los cargos de cuadro de la institución.

Columna 2 Cargos:

- Denominación del cargo, según plantilla aprobada de la institución

Columna 3: Subordinación.

- Nivel de subordinación del cuadro.

Columna 4: Clasificación

- Clasificación de los cuadros, de acuerdo a lo que establece el Decreto Ley No. 13 del 2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”: directivos superiores, directivos intermedios y directivos ejecutivos (**Consejo de estado, 2020**).

Los directivos superiores son: El Presidente, Vicepresidente y Secretario de la Asamblea Nacional del Poder Popular; Presidente y Vicepresidente de la República; Primer Ministro, viceprimeros ministros y Secretario del Consejo de Ministros; ministros de organismos y presidentes de institutos de la Administración Central del Estado; Presidente del Tribunal Supremo Popular, Fiscal General de la

República y Contralor General de la República; Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo Electoral Nacional; gobernadores, vicegobernadores; el Presidente y Vicepresidente de las asambleas municipales del Poder Popular, así como los intendentes.

Los directivos intermedios son: Los jefes y segundos jefes de direcciones generales, jefes y segundos jefes de direcciones, en los órganos centrales de los órganos, entidades nacionales y órganos locales del Poder Popular; Secretario del Gobierno Provincial; secretarios de la Asamblea Municipal y del Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular; jefes y segundos jefes de direcciones administrativas provinciales y municipales del Poder Popular; asesores de los jefes de los órganos, entidades nacionales y órganos locales del Poder Popular que ostenten la categoría de Directivo Superior; Jefe de Centro a nivel provincial; jefes de departamentos independientes; jefes y segundos jefes de misiones diplomáticas, cónsules generales y jefes de oficinas diplomáticas; Presidente y Vicepresidente Primero o su equivalente de las organizaciones superiores de dirección empresarial de carácter local, así como sus directores funcionales y jefes de departamentos independientes. También se incluyen a quienes ocupan cargos de directores generales y directores adjuntos o sus equivalentes de las empresas, los jefes y sus segundos del resto de las entidades presupuestadas y excepcionalmente otros que ocupen cargos de dirección y así se determine por los jefes facultados.

Constituyen directivos ejecutivos quienes se desempeñan como segundos jefes de departamentos independientes; jefes y segundos jefes de departamentos, secciones o grupos; directores funcionales o equivalentes de las empresas y unidades presupuestadas; Jefe de Centro a nivel municipal; directores o sus equivalentes y demás cargos de dirección en las unidades empresariales de Base y otras unidades de base; los que ejercen funciones de dirección, con carácter profesional, en los cargos de los consejos populares; así como los ocupantes de otros cargos de dirección no comprendidos en la categoría de directivos intermedios.

2.2.2. Elaboración de los perfiles de cargo de competencia para los cuadros

Para la elaboración del proceder a seguir para la realización de los perfiles de cargo pro competencia de los cuadros de la Institución, se consultaron diversas metodologías entre las que se encuentran: Acosta (2007); A. González (2009), A. González and Cabrera (2010); A. González and Manrique (2010) y Pérez (2013). Tras las consultas realizadas, se elaboró un proceder a seguir el cual cuenta con dos etapas, 8 fases y un total de 10 pasos, el mismo se muestra en la figura 2.2, en que se relacionan aspectos de las diferentes metodologías consultadas.

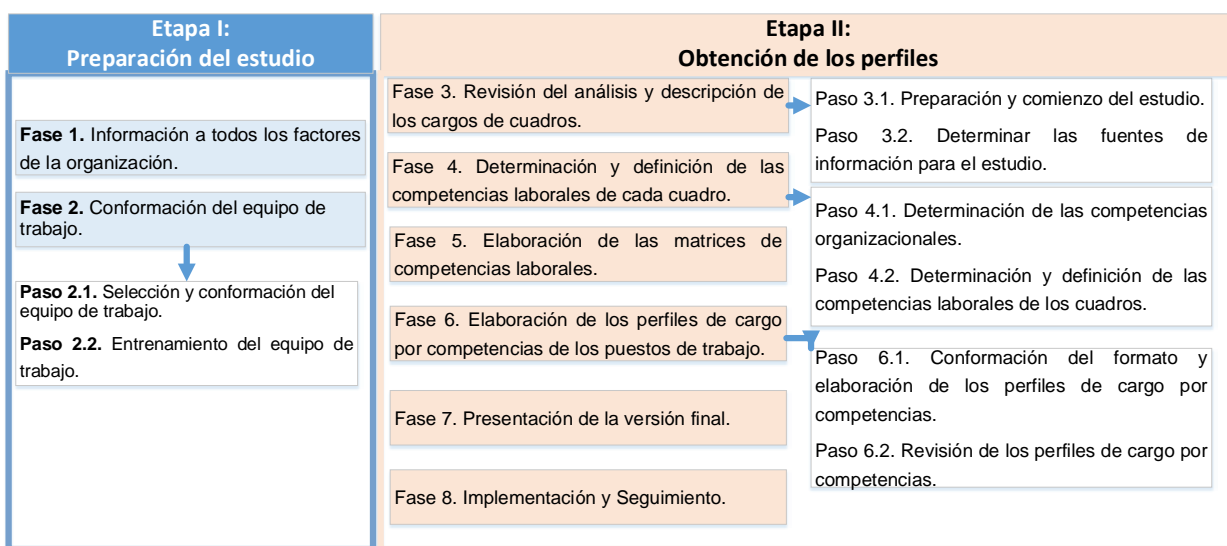


Figura 2.2: Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Fuente. Elaboración propia.

Etapa I. Preparación del estudio.

Fase 1. Información a todos los factores de la organización.

Se expone la importancia que tiene constar con los perfiles de cargo por competencias de los cuadros, para su capacitación y para poder trabajar en la selección y formación de las reservas.

Fase 2. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 2.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que cuenten con amplios conocimientos sobre las actividades de los cuadros, posean las siguientes características: experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el

estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización y un Especialista en Cuadros, para apoyar la capacitación, además de que mediarán como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 2.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la Gestión de los Recursos Humanos, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la Gestión por Competencias.

Etapa II. Búsqueda de Información.

Fase 3. Revisión del análisis y descripción de los cargos de cuadros.

Paso 3.1. Preparación y comienzo del estudio.

Se efectúa una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes.

Paso 3.2. Determinar las fuentes de información para el estudio.

Se realiza a través de la observación y la revisión documental. Van a constituir fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de los cuadros del centro. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

Fase 4. Determinación y definición de las competencias laborales de cada cuadro.

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y subpasos siguientes:

Paso 4.1. Determinación de las competencias organizacionales.

Estas son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

4.1.1 Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.

4.1.2 Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas.

4.1.3 Definir las competencias de los procesos y su conceptualización.

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

Paso 4.2. Determinación y definición de las competencias laborales de los cuadros.

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

Fase 5. Elaboración de las matrices de competencias laborales.

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los cuadros, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además, se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer- saber- ser, saber- aprender y hacer-saber.

Fase 6. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Paso 6.1. Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Paso 6.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

Fase 7. Presentación de la versión final.

Paso 7.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

Presentación de los perfiles de cargo por competencias en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

Paso 7.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.

Fase 8. Implementación y Seguimiento.

Durante esta etapa se pone en práctica los perfiles de cargo por competencias, verificándose a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la Gestión del Capital Humano.

Fase10. Actualización del estudio.

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

2.2.3 Selección del personal.

Para la selección del personal se suelen aplicar diferentes técnicas, decididas por los especialistas junto a los directivos. A continuación, se relacionan algunos de estos:

- Test psicométricos.
- Dinámica de grupos.
- Pruebas profesionales.
- Pruebas físicas (médicas).
- Entrevista de selección.

Es importante señalar que la entrevista de selección es una técnica que siempre debe utilizarse en la selección: al menos una primaria o preliminar y otro final respecto a la vinculación o no de un candidato a empleo.

Seguidamente se clasifican los candidatos en:

- Grupo A / no: le faltan los requisitos esenciales.
- Grupo B / dudoso: podrían adaptarse a las carencias.
- Grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

El proceso de selección no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato, debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole básicamente en dos cuestiones:

- a) La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- b) Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, aptitudinales, de formación y, actitudes y disposición hacia el trabajo.

Es necesario que el directivo de GRH esté muy consciente de ese seguimiento y, en particular, de la atención que deberá prestar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traduciéndose económicamente ambas situaciones en la disminución de los niveles de rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es imprescindible para ratificar o no al empleado y, además, para validar la efectividad del proceso de selección de personal realizado.

En la etapa de análisis de los candidatos se presta especial atención a la reserva de cuadros, que juega un papel primordial para la selección de los posibles candidatos preparados, con iniciativas y perspectivas de desarrollo. Se pregunta la disposición de los trabajadores para desempeñar cargos de cuadro en la entidad y se debe trabajar en aquellos que posean las aptitudes.

Selección de la reserva

La reserva de los cuadros se selecciona a partir del estudio minucioso, prioritariamente, de los integrantes de la cantera y de su preparación y desarrollo, lo que es analizado en la Comisión de Cuadros para su aprobación por el jefe facultado, lo cual se inscribe en el control de la reserva de cuadros.

Para su mejor organización y proyección la reserva de cuadros se clasifica en inmediata y mediata, dirigida fundamentalmente a los cargos decisorios. La reserva inmediata, es aquella que puede ser promovida en un corto plazo, en correspondencia con su preparación, resultados y perspectivas. La reserva mediata, es aquella que a pesar de sus potencialidades requiere de un tiempo

mayor en su formación, y sus integrantes pueden ser promovidos a más largo plazo. **(Consejo de estado, 2020)**

La selección de la reserva de cuadros se realiza mediante un proceso en el que se determinan los cuadros y demás trabajadores que poseen las cualidades, preparación, iniciativas y perspectivas de desarrollo, en justa correspondencia con la composición por sexo, color de la piel y la edad de la población cubana.

Agotadas las posibilidades de identificación de la reserva dentro de la entidad, las propuestas de candidatos pueden provenir de diferentes entidades del propio sistema o no. Los cuadros que desempeñan el cargo de segundo de los jefes o sus sustitutos legales, en su caso, deben constituir la primera reserva de estos; de no poseer los requisitos y cualidades para ello, se requiere designar otro cuadro o un sustituto legal que esté apto para esa responsabilidad. **(Consejo de estado, 2020)**

Los cuadros deben tener más de una reserva, de manera que se garantice la posibilidad de selección en el momento que se requiera; la cifra tiene que estar acorde con la realidad de la entidad y ajena a todo enfoque burocrático y numérico.

La reserva debe organizarse para un cargo específico; excepcionalmente, atendiendo a las características del cargo o la actividad, se realiza por grupos de cargos para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico, siempre que se garantice la debida **(Consejo de estado, 2020)**

2.2.4 Capacitación y trabajo con las reservas o posibles reservas

Dada la importancia que tiene reservas de cuadro, es contar con una capacitación que permita la aplicación de enfoques y métodos que le den respuesta a las necesidades y potencien el desarrollo de sus competencias. Para ello se propone un proceder basado en uno propuesto en 2016 que tiene como objetivo final contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación. **(Álvarez, 2017)**

El procedimiento para la capacitación de las reservas se estructura en etapas y pasos, como se aprecia en la figura 2.3.

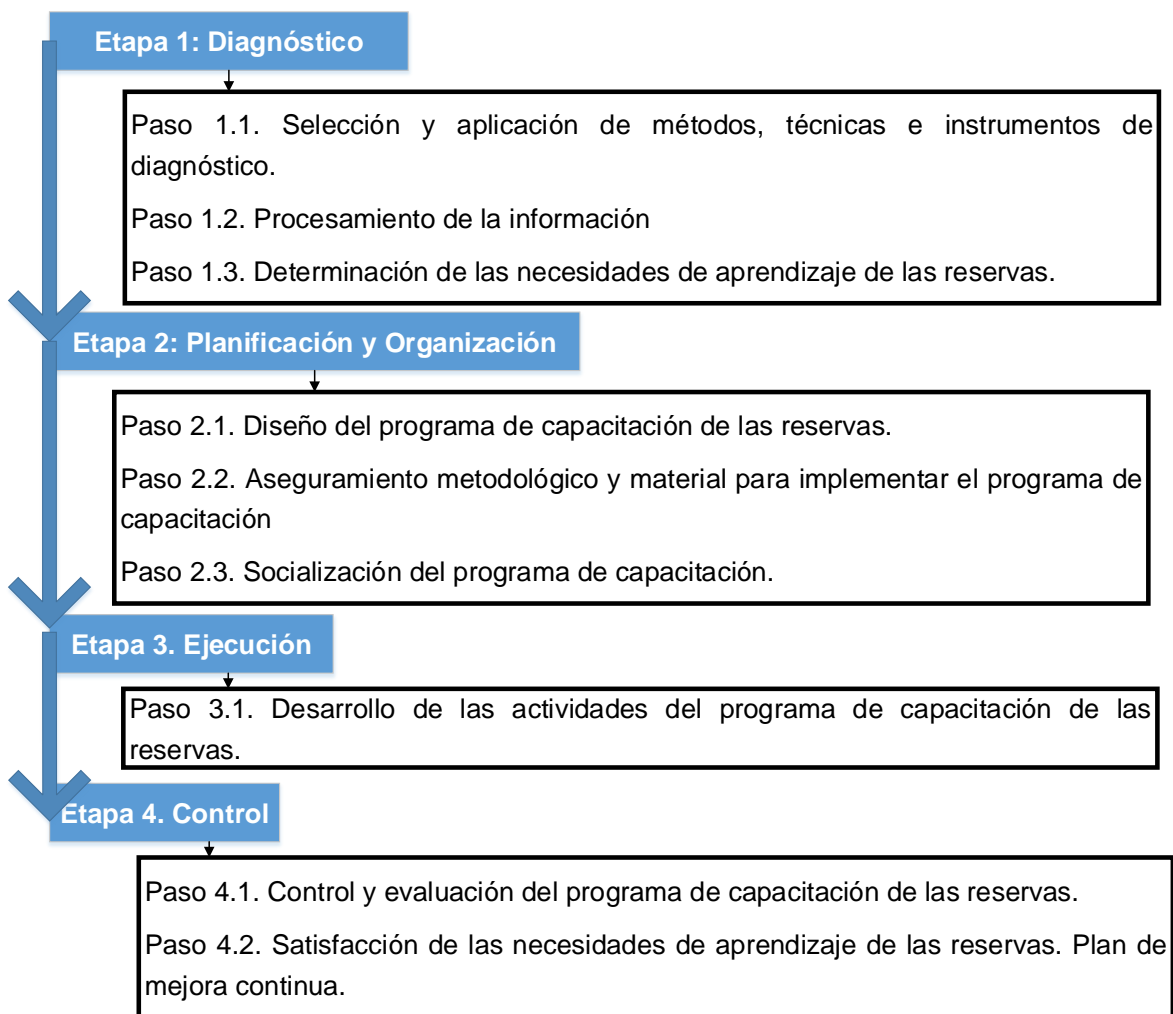


Figura 2.3. Proceder para la capacitación de las reservas de cuadros.

Fuente. Elaboración propia.

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Diagnosticar la situación actual que presenta el proceso de capacitación y los conocimientos, habilidades y valores que poseen las reservas a partir de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que permitan identificar las insuficiencias actuales que se manifiestan en la capacitación ambiental y las necesidades de aprendizaje.

Paso 1. Selección y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico.

Actividades a realizar:

- Seleccionar el equipo que realizará el diagnóstico.
- Identificar los indicadores que serán objeto de diagnóstico y análisis.

- Seleccionar los métodos y técnicas a utilizar para diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores que poseen los cuadros y reservas.
- Elaborar los instrumentos a aplicar, según métodos o técnicas seleccionadas.
- Aplicar los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados.

Paso 2. Procesamiento de la información

Actividades a realizar:

- Recoger, organizar y procesar la información obtenida a partir de la aplicación del paso anterior.
- Clasificar la información, según los indicadores seleccionados en el diagnóstico.
- Elaborar acciones para corregir posibles desviaciones en la selección, aplicación y procesamiento de la información derivada del diagnóstico.
- Presentar y analizar los resultados del diagnóstico en el Consejo de Dirección de la empresa y proponer acciones para corregir desviaciones.

Paso 3. Determinación de las necesidades de aprendizaje de las reservas.

Actividades a realizar:

- Identificar las insuficiencias manifiestas en la capacitación de las reservas, como resultado del diagnóstico aplicado.
- Confrontar el comportamiento real y el comportamiento deseado, tanto de la capacitación como de forma individual en las reservas, según política, objetivos y metas de la empresa, requisitos para el cargo y funciones, entre otros aspectos que se consideren necesarios.
- Identificar las necesidades que se resuelven mediante la capacitación,
- Elaborar el informe de resultados de forma precisa y uniforme en un documento conclusivo que contenga las necesidades de aprendizaje de las reservas, clasificadas y ordenadas. Especificando la capacitación que se requiere, quién la requiere y con qué prioridad la requiere.
- Informar los resultados de la determinación de necesidades de aprendizaje de las reservas.

Etapas 2: Planificación y Organización

Paso 1. Diseño del programa de capacitación de las reservas.

Actividades a realizar:

- Analizar las necesidades de aprendizaje de las reservas.
- Conformar el equipo de docentes y especialistas encargados del diseño del programa.
- Establecer un plan que asegure el orden necesario de trabajo, la lógica del proceso de diseño y por tanto sus resultados.
- Seleccionar la modalidad de capacitación.
- Formular los objetivos generales del programa, los que permitirán establecer la orientación a seguir en la confección y el desarrollo posterior de la actividad de capacitación a realizar.
- Determinar los temas y objetivos de la capacitación y agruparlos
- Precisar los contenidos a tratar en cada tema, precisando los conocimientos, habilidades y valores que deben ser reforzados, según las necesidades de aprendizaje de las reservas.
- Identificar los métodos de enseñanza – aprendizaje que estimulen la participación activa y polémica de las reservas en la solución de problemas, aprovechando sus experiencias y vivencias para la aplicación de conocimientos, habilidades y valores en su labor cotidiana.
- Definir el sistema de evaluación, a partir de considerar las características personales y funcionales de las reservas.

Paso 2. Aseguramiento metodológico y material para implementar el programa de capacitación

Actividades a realizar:

- Seleccionar la bibliografía a utilizar y gestionar con otras instituciones en caso de no disponer de ellas, así como la bibliografía complementaria para el profesor.
- Elaborar una guía que, de manera compactada, brinde los elementos esenciales del programa, recomendaciones prácticas para su trabajo como cuadros y reservas y señale la bibliografía de consulta, en la que puede

profundizar en aquellos aspectos de interés, según la actividad de capacitación a realizar.

- Seleccionar, preparar y discutir los ejercicios que se aplicarán en el programa.
- Prever los recursos necesarios para cada actividad docente (locales, medios audiovisuales, entre otros).
- Examinar en detalle el momento en que cada uno participa en el programa y qué premisas requiere y bases que crea para dar continuidad al programa de capacitación
- Elaborar el horario de actividades: donde se plasme la lógica de los contenidos del programa y se efectúe un balance, en el tiempo, entre contenidos y métodos que garanticen un aprovechamiento eficiente del período docente, se cumplimenten los objetivos del programa y se establezca el día, hora y lugar donde se desarrollará la actividad de capacitación.

Paso 3. Socialización del programa de capacitación.

Actividades a realizar:

- Analizar con las reservas las necesidades de aprendizaje identificadas y las actividades contentivas en el programa de capacitación que responden a satisfacer las mismas.
- Seleccionar las reservas que deben participar en cada una de las actividades de capacitación e informar cuándo, dónde y a qué hora se desarrollarán.
- Estimular a las reservas a participar en la capacitación e informar sobre los objetivos e importancia de la misma, tanto desde lo individual como colectivo.
- Establecer compromisos de participación individual y colectiva

Etapa 3. Ejecución

Paso 1. Desarrollo de las actividades del programa de capacitación de las reservas.

Actividades a realizar:

- Implementar el programa de capacitación diseñado a partir de la identificación de las necesidades de aprendizaje de las reservas.
- Aplicar métodos de enseñanza – aprendizaje que propicien la participación consciente, independiente y creadora en la solución de los problemas que se evidencian o provoca la actividad empresarial, así como en el perfeccionamiento del sistema de gestión.
- Garantizar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo eficiente y eficaz del programa de capacitación de las reservas.
- Estimular la participación consciente de las reservas, la atención a las diferencias individuales y el control de las actividades que se desarrollan.
- Lograr una comunicación adecuada entre todos los involucrados en el proceso de capacitación
- Ejemplificar situaciones en las que las reservas se sientan identificados, propiciando su participación, intercambio de experiencias y encauzadas a la propuesta de soluciones.
- Aplicar un sistema de evaluación que se corresponda con las características individuales de los cuadros y reservas, la actividad de capacitación que se desarrolla y los objetivos del programa, dirigido fundamentalmente a proponer alternativas para solucionar las insuficiencias que en el tema tratado se manifiestan en el área donde se desempeñan o en la empresa.

Etapa 4. Control

Paso 1. Control y evaluación del programa de capacitación de las reservas.

Actividades a realizar:

- Verificar si se diagnostica la situación actual que presenta el proceso de capacitación y los conocimientos, habilidades y valores que poseen los cuadros y reservas, así como si se identifican las insuficiencias que se manifiestan en la inserción y desarrollo de la dimensión ambiental en este proceso.
- Comprobar si fueron determinadas las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas y su inserción en la capacitación de las reservas

- Realizar controles sistemáticos a las actividades de capacitación
- Evaluar la implementación del programa de capacitación de forma sistemática y objetiva, presentando los resultados que se van alcanzando, los errores y desviaciones, para su eliminación o corrección.

Paso 2. Satisfacción de las necesidades de aprendizaje de las reservas. Plan de mejora continua.

Actividades a realizar:

- Establecer indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los cuadros y reservas, así como de los implicados en la capacitación ambiental de los mismos y su influencia en el desempeño ambiental de la empresa
- Evaluar sistemáticamente el nivel de satisfacción de las necesidades de aprendizaje de las reservas, así como la aplicación de los contenidos del programa en la detección, prevención y solución de los problemas que se manifiestan
- Constatar los criterios de las reservas sobre la eficiencia y eficacia del programa de capacitación, la calidad y relevancia de los temas tratados, la aplicabilidad de los contenidos, la calidad de las actividades desarrolladas, la preparación y actualización del claustro de profesores, entre otros aspectos de relevancia y que permitan evaluar su impacto
- Identificar, corregir y prever las posibles fallas, errores y desviaciones en la implementación del procedimiento para la capacitación de las reservas, propiciando la toma de decisiones, la introducción de cambios, la realización de acciones y el perfeccionamiento del procedimiento.

Conclusiones parciales

1. Se realizó una caracterización de la Jefatura del Ministerio del Interior en el municipio Matanzas.
2. Se propone una metodología compuesta por cuatro fases principales: Identificación de los cargos que son cuadros en la entidad, elaboración de los perfiles que son cargos por competencias de los cuadros, selección del personal y capacitación y trabajo con las reservas o posibles reservas.

3. El procedimiento propuesto, constituye una herramienta de mucha utilidad para lograr perfeccionar y potenciar el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.

Conclusiones

Luego de un análisis de la investigación realizada y los datos recopilados se arrojan a las siguientes conclusiones:

1. Se elaboró el marco teórico referencial sobre la GRH y la política de trabajo con los cuadros y la reserva que permitió una mejor interpretación de la investigación, así como las relaciones que existen entre estos.
2. La planeación le permite a la organización identificar las necesidades en lo referente a la gestión de los recursos humanos y le posibilita asegurar la disponibilidad de los mismos
3. Los sistemas de trabajo con los cuadros se basan en tres aspectos fundamentales: la selección, la preparación y la capacitación. Los cuales constituyen procesos de la Gestión de los Recursos Humanos.
4. Se seleccionó y describió un procedimiento para la capacitación de la reserva de cuadro de la Jefatura del Ministerio del Interior en el municipio Matanzas.

Recomendaciones

A continuación, se muestran las principales recomendaciones que se le proponen:

- 1.** Aplicar y supervisar la metodología que brinda el procedimiento propuesto para el logro de resultados satisfactorios.
- 2.** Garantizar las condiciones laborales necesarias que permitan un desempeño superior de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- 3.** Particularizar el estudio de la capacitación de las reservas con el objetivo de conocer el comportamiento del mismo y poder corregir las desviaciones.

Bibliografía

- Acle, A. (1992). Planeación estratégica y control total de la calidad.
- Acosta, E. (2007). Programa el desarrollo de las competencias laborales.
- Álvarez, A. (2017). Procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial cubano. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 8(5), 167-182.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina* (U. N. A. d. México Ed.).
- Burack, E. H. (1900). *Planificación y aplicación creativas de Recursos Humanos: una orientación estratégica*. (E. D. d. Santos Ed.).
- Caballano, J. (2010). Introducción a la Gestion de los Recursos Humano. from http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionem_presarialrecursoshumanos/
- Caldera, R. (2005). *Planeacion estrategica de Recursos Humanos: Conceptos y teorías* (eumed.net Ed.).
- Casas, C. (2019). TÍTULO: Estrategia pedagógica para la preparación de la reserva de cuadros de la Educación Técnica y Profesional. Una experiencia en el municipio Boyeros. Autores: DrC. Odalys de las Mercedes Portela López DrC. Gisela Torres Pérez.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2006). Principios que sustentan la política de cuadros. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*(2).
- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos (2007).
- Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del estado y sus reservas (2010).
- Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. (2020).
- Corso, Y. (2002). *Determinacion de las capacidades de aprendizaje de los cuadros y reservas del complejo varadero Golf Club* (Trabajo de diploma), Universidad de Matanzas.
- Cuesta , A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Habana Ed.).
- Cuesta , A. (2000). Gestión de competencias.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestion De Recursos Humanos* (F. V. y. academia Ed. Tercera ed.).
- Cuesta, A. (2017). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba.
- Chiavenato. (1992). *Administración de los Recursos Humanos*. (M. G. Hill Ed.).
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (M.-H. Interamericana Ed. Octava ed.).
- Delgado, M. (2016). *Innovación en la Administración Pública*. (F. Varela Ed.).
- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial., I*.
- González, A. (2009). *Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas*. (Tesis en opción al título de Máster en

- Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas.
- González, A., & Cabrera, Y. (2010). *Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas
- González, A., & Manrique, G. (2010). *Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios*. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas
- González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3, 76-104.
- González, I. (2016). *Diseño de los perfiles de competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería
- Guevara, E. (1962). *Cuba socialista*
- Laseria, A., & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.
- Legorreta, B. L. e. a. (2012). *La Gestión Estratégica del Capital Humano*. (Licenciatura e Gastronomía), Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.
- Llano, E., Solenzal, Y., Amaró, M., Hernández, T., Casanova, M., & Borjas, M. (2019). *La preparación de los cuadros de dirección en las condiciones actuales*. Paper presented at the EdumedHolguín2019.
- Martín, R., & Gorguet, M. (2017). Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. *Medisan*, 21(01), 113-122.
- Matos, L., Rodríguez, P., & Matos, M. (2021). La capacitación político-ideológica desde el puesto de trabajo de los cuadros políticos. *Maestro y Sociedad*, 18(3), 1051-1069.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. J. (1991). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. (P. Hall Ed. segunda ed.).
- Mollineda, C., Pérez, M., & Morales, M. (2010). Concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. *Revista Varela*, 10(25), 11-24.
- More. (2014). *To Write a Job Analysis and Description*.
- Muñoz Cruz, B. (2017). *Elaboracion de los perfiles de cargo por competencia en la Empresa industrial Ferriviaria Jose Valdez Reyes*. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas
- O., V., & Zenea, M. (2017). *La gestion por competencia de los directivos de las areas docentes en la Universidad Agraria de la Habana UNAH*.
- Parra, C. (2005). La Gestión por Competencias ¿un enfoque solo basado en las personas?». *Retos Turísticos*. Vol. 4 Núm. 2,.

- Perez, D. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"*. (Trabajo de diploma), Universidad de Matanzas
- Pérez, D. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"*. Matanzas. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.), Universidad de Matanzas
- Perez, J., & Rondon, M. (2017). Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(5), 105-126.
- Prado Gomez, A. (2019). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- Ramos Casanova, H. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencia de la UEB Transportación Matanzas*. (Tesis de diploma), Universidad de Matanzas
- Rubio-Rodríguez, G., Blandón, A., & Serna, H. (2019). ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE COMPONEN UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO, 25, 2019, 408-430.
- Sánchez, M. (2017). Un modelo pedagógico destinado a la preparación de los cuadros para la dirección científica. *Pedagogía y Sociedad*.
- Urrutia, A. (2013). *La dimensión económica de la preparación y superación de los cuadros y reservas del Gobierno de Cárdenas*. (Tesis Presentada en Opción al Título de: Licenciada en Economía.), Universidad de Matanzas
- Vargas, A., Ramírez, J., Roldán, A., & Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122.

Anexos

Anexo 1: Organigrama con las unidades y cargos que se representan en la Jefatura del MININT municipal Matanzas.

