



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

**Tesis en opción al título académico de Máster
en Administración de Empresas. Mención
Dirección**

**Título: Sistema de acciones directivas
para la atención a la Cantera de
jóvenes del Ministerio del Interior en
Matanzas.**

**Autora: Lic. Mahé Ramírez Pardo
Tutor: Dr. C. Sergio Luis Polledo Méndez**

Matanzas, 2019

Dedicatoria:

A todo aquel que, desde la ciencia, procura hacer del mundo un lugar mejor.

A mis compañeros del Ministerio del Interior, escuela permanente de sacrificio y perseverancia ante las dificultades.

A mi pequeña gran familia, que me formó como una persona de bien.

A mi hija, el motivo más grande para continuar.

A Alexis, por el Amor.

Agradecimientos:

Mi mayor agradecimiento al Dr.C Sergio Polledo Méndez, por sus invaluableles lecciones de rigor y entrega.

A los profesores del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas, cuyas enseñanzas resultaron imprescindible para la realización de la presente investigación.

A cada uno de los compañeros que aportaron su granito de arena, a Nikolay, a Mario, Roxana, Anniolis, Mildrey, Wendy, los quiero.

A mis amigos, a todos, por cada palabra de aliento.

Resumen

Cuba está inmersa en un proceso de actualización de su Modelo Económico y Social de desarrollo Socialista, en pos de estar a tono con las demandas de los actuales y futuros previsibles escenarios. En función de ello en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba fueron aprobados los Lineamientos, entre los cuales se expresa la voluntad de fortalecer el trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, con énfasis en la formación y superación de los jóvenes para acceder a cargos de dirección. El Ministerio del Interior como parte indisoluble de la sociedad cubana igualmente está sumido en importantes transformaciones en las que Jefes, Reservas y su Cantera de jóvenes se perfeccionan para garantizar con resultados ascendentes la continuidad del mando. La presente investigación tiene por título: Sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas; su objetivo es elaborar un sistema de acciones directivas para la atención a esta fuerza en la provincia. Entre los métodos y técnicas empleados se incluyen el análisis y síntesis, lo histórico y lo lógico, la modelación; la observación, la encuesta, el experimento, y el panel de expertos. Luego de desplegado el proceso de indagación, se pudo comprobar que existe una correlación consistente entre la aplicación del sistema concebido y las mejoras manifestadas por los jóvenes en esta categoría; también se constataron potencialidades importantes por explotar, lo cual convoca a un seguimiento y profundización en los resultados obtenidos.

Summary

Cuba is immersed in a process of updating its Economic and Social Model of Socialist development, in order to be in tune with the demands of current and future foreseeable scenarios. Based on this, in the 7th Congress of the Communist Party of Cuba, the Guidelines were approved, among which is expressed the will to strengthen the work with the State and Government Tables, with emphasis on the training and improvement of young people to access to leadership positions. The Ministry of the Interior as an indissoluble part of Cuban society is also immersed in important transformations in which Chiefs, Reserves and their youth quarry are perfected to ensure with ascending results the continuity of command. The present investigative project has by title: System of direct actions for the care of the youth quarry of the Ministry of the Interior in Matanzas; its objective is to develop a system of direct actions for the attention to this force in the province. Among the methods and techniques used include analysis and synthesis, the historical and the logical, the modeling; the observation, the survey, the experiment, and the panel of experts. After the investigation process was unfolded, it was possible to verify that there is a consistent correlation between the application of the system conceived and the improvements manifested by the young people in this category; there were also significant potentials to be exploited, which calls for a follow-up and deepening of the results obtained.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 El sistema como escenario de cambio.....	8
1.2 Las acciones de dirección hacia un estado superior.....	14
1.3 La Cantera de jóvenes, subsistema de atención al Recurso Humano	28
1.4 La elaboración del sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas.	36
1.5 El Minint en Matanzas, institución en desarrollo.....	38
1.6 Glosario de términos empleados.....	39
1.7 Conclusiones parciales.....	43
CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA LA ATENCIÓN A LA CANTERA DE JÓVENES DEL MININT EN MATANZAS	
2.1 El modelo empírico de atención.....	44
2.2 Las acciones directivas.....	47
2.3 Conclusiones parciales.....	63
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN Y EFECTOS DEL SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS	
3.1 Diseño y despliegue experimental.....	65
3.2 Actos de socialización de la investigación y sus resultados.....	75
3.3 Valoración económica de la investigación.....	76

3.4 Conclusiones parciales.....	77
CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

La sociedad cubana se encuentra inmersa en un proceso de actualización de su modelo económico y social, imprescindible para preservar las conquistas de la Revolución y el Socialismo, en medio de un entorno internacional adverso, signado por la globalización y el auge de las políticas neoliberales. En función de ello fueron aprobados los Lineamientos del 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En ambos documentos se hace explícita la voluntad de la máxima dirección del país de garantizar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas. Asimismo se hace énfasis en la necesidad de otorgar especial atención a la formación y superación de los jóvenes para acceder a cargos de dirección.

El Ministerio del Interior (Minint) no está exento de los procesos y servicios que realizan las diferentes empresas y está compuesto por varios órganos y unidades que cumplen misiones específicas. Como institución armada del pueblo de Cuba, es un Organismo Central del Estado que fue fundado el 6 de junio de 1961, cuya principal misión es mantener la seguridad del estado, el orden interior y la tranquilidad ciudadana; en ese empeño ejecuta todo un sistema de acciones estratégicas, tácticas y específicas que por su importancia, dinamismo y sistematicidad conllevan a un riguroso trabajo de enfrentamiento con su respectivo subsistema de Aseguramiento y Dirección.

Precisamente hacia esas directrices concentra su mayor esfuerzo institucional, de su potencial humano y material. Esto parte del criterio que el exitoso cumplimiento de sus misiones repercute en la esfera social, cuya connotación es intrínsecamente típica del Estado Cubano, el cual brinda entre sus conquistas sociales la calidad de vida.

El trabajo con los cuadros en el Ministerio del Interior se desarrolla en correspondencia con la estrategia basada en los principios y política del Partido Comunista de Cuba para los Cuadros del Estado y el Gobierno, encaminada a elevar la efi-

ciencia y sostenibilidad del sistema social socialista que se construye entre todos los cubanos.

En el marco del organismo constituye esta una tarea de especial importancia, definida en la Estrategia Ministerial cuando plantea: “(...) es una necesidad que sus miembros posean adecuadas cualidades políticas, ideológicas y morales, los conocimientos profesionales y la aptitud física y psíquica que se requiere para el desempeño cabal de las disímiles tareas que enfrenta la institución”¹.

A partir del año 2007 se trabajó en la conformación de un sistema de trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior el cual entró en vigor en el año 2011. En el mismo se definen los conceptos básicos, se realizan las precisiones sobre la política y principios organizativos y se concreta el sistema de trabajo.

Desde los últimos años en la provincia se constata un conjunto de factores que limitan resultados crecientes en cuanto a la Cantera de jóvenes, lo que conformó la siguiente **situación problemática**:

- Insuficiencias en la base normativa, la cual demanda perfeccionamiento.
- Inconsistencias del trabajo metodológico a nivel de provincia.
- Baja disponibilidad de jóvenes preparados para ingresar a la categoría Reserva de cuadros.
- Carencia de una visión sistémica para el trabajo integral con jóvenes líderes.
- Baja detección de jóvenes nuevos ingreso con potencialidades para su desempeño como jefes.
- Prevalencia de un modelo empírico de atención a esta categoría de jóvenes.
- Niveles insatisfactorios en el tratamiento diferenciado a los grupos de jóvenes.
- Insuficiente disponibilidad de herramientas directivas para la atención a los jóvenes previo a su ingreso a la Reserva de cuadros.
- Alta exigencia de cubrir los cargo de mando con fuerzas provenientes de la Reserva y la Cantera de jóvenes.

¹Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. Ministerio del Interior. (2011). *Sistema de Trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de jóvenes*. La Habana.

De lo antes expuesto se definió como **problema científico**:

¿Cuál sería el sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas?

Como **objeto de estudio** se estableció: La Cantera de jóvenes

Como **campo de acción** se precisó: La atención a la Cantera de jóvenes; sus dimensiones principales son las que se relacionan seguidamente.

- Campo de acción conceptual: Es el tratamiento que recibe el universo de jóvenes hasta 35 años de edad seleccionados como Canteras, con vista a su ingreso en la categoría de Reserva de cuadros.
- Campo de acción espacial: Ministerio del Interior en Matanzas.
- Campo de acción temporal: enero de 2017- junio de 2018.

Con la investigación se persiguieron los siguientes **objetivos**:

General: Elaborar un sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas.

Como objetivos específicos se definieron:

1. Sistematizar los antecedentes teóricos y metodológicos sobre la atención a la Cantera de jóvenes en el Minint.
2. Realizar un diagnóstico de la atención a la Cantera de jóvenes del Minint para las condiciones de Matanzas.
3. Diseñar una propuesta de sistema de acciones directivas vinculado a la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas.
4. Evaluar, en el marco de la investigación, el efecto del sistema de acciones de dirección concebido en la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en la provincia.

Como modo general tentativo para lograr los objetivos expuestos se estableció la

hipótesis:

El sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas sería aquel que asegure de forma continua y progresiva la identificación, preparación y evaluación de esta fuerza con vista a su ingreso a la categoría Reserva de cuadros.

Variables:

- Independiente: El sistema de acciones directivas.
- Dependiente: La atención a la Cantera de jóvenes.

En el empeño de acopiar información relevante para el desarrollo de la actividad investigativa se conformó un **sistema de métodos y técnicas**, integrado por:

Genérico: Dialéctico-Materialista.

En el orden teórico:

- Análisis-Síntesis.
- Lo abstracto y lo concreto.
- Lo histórico y lo lógico.
- Modelación.
- Análisis de contenido.
- Hipotético-Deductivo.
- Enfoque de sistema.

En el orden empírico:

- Observación.
- Encuesta.
- Entrevista.
- Experimento.
- Panel de expertos.
- Triangulación metodológica.

Las **tareas investigativas** claves para esta investigación fueron definidas como sigue:

1. Sistematización de los antecedentes teóricos y metodológicos sobre la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas.
2. Realización de un diagnóstico sobre la atención a la Cantera de jóvenes en la provincia.
3. Elaboración de la propuesta de sistema de acciones directivas vinculado a la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas.

4. Evaluación, en el marco del proyecto, del efecto del sistema de acciones directivas en la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en la provincia.

Por el conocimiento que aporta, el **tipo de Investigación** desplegado fue Correlacional (referido por Sampieri 1998, p. 58); o sea, se observó la relación entre el conjunto de acciones directivas aplicadas y su expresión en el comportamiento de la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas con potencialidades para el ejercicio del mando; pero, por la manipulación de la variable independiente elaborada fue del tipo experimental; es decir, en condiciones de determinado control interno, se aplicó el sistema de acciones directivas como supuesta causa del mejoramiento continuo y progresivo en la identificación, preparación y evaluación de esta fuerza con vista a su ingreso a la categoría Reserva de cuadros.

Población: Total de directivos encargados de aplicar el sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas; en enero de 2017 (23 jefes, oficiales y funcionarios en general).

Muestra: Por la estandarización de las funciones directivas de los encargados de atender la Cantera de jóvenes, así como la baja demanda de recursos materiales durante su estudio se consideró adecuado asumir un criterio censal (todos incluidos).

La **novedad científica** principal de la investigación, reside:

En el **orden teórico**, en la concepción de un sistema de acciones directivas a fin de dar aseguramiento al conjunto de tareas institucionales vinculadas a la mejora continua de la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas; lo que contribuye a reducir el vacío de respuesta específica definido.

En el **orden práctico** propone:

- Un modelo empírico para la atención a la Cantera de jóvenes, alternativa apropiada para mitigar las limitaciones observadas en su gestión.
- Un sistema de acciones directivas como subsistema de aseguramiento a las tareas institucionales contenidas en las disposiciones vigentes.
- Un programa de capacitación para jóvenes canteras, efectivo en las condiciones actuales y perfectibles para nuevas situaciones de trabajo.

En el **orden metodológico**

Su valor se expresa mediante un conjunto de preceptos que regulan la aplicación positiva y ascendente del sistema de acciones básicas de dirección para la atención a la Cantera de jóvenes en Matanzas; así como la valoración de sus efectos.

La estructura del informe de resultados es como sigue:

- Capítulo I, donde se exponen los aspectos teóricos sobre la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas, que definen el estado del arte y la práctica del tema de investigación.
- En el Capítulo II, se elabora metódicamente el sistema de acciones directivas de atención a la Cantera de jóvenes en la provincia.
- En el Capítulo III, se analizan los principales resultados de la aplicación del sistema de acciones directivas concebido para las condiciones del proyecto.

Finalmente, el informe refiere las Conclusiones generales de la investigación, Recomendaciones, Bibliografía, así como un acápite de ineludible inclusión para los Anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente capítulo es sistematizar los antecedentes teóricos acerca de la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas, del modo que definan el estado actual del arte y de la práctica sobre el tema en la provincia. Para el desarrollo de esta parte se toma como auxilio el siguiente hilo conductor:

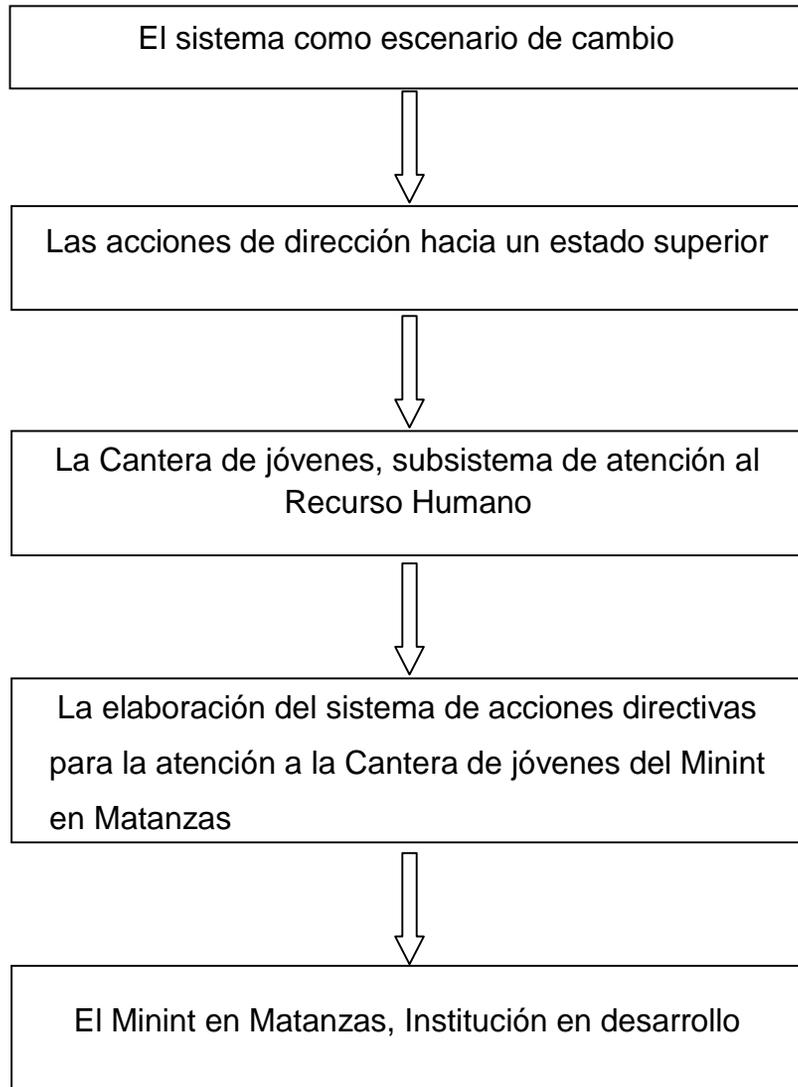


Figura1: Hilo conductor del marco teórico referencial.
Fuente: Elaboración propia.

1.1 El sistema como escenario de cambio

Desde el sentido común de su uso el término sistema hace referencia a un grupo de elementos interconectados en función de un resultado común.

Al respecto el Diccionario Manual de la Lengua Española (“Cervantes”) expresa: “Conjunto de reglas o principios enlazados entre sí, de modo que formen un cuerpo de doctrinas”². Igualmente con mucho acierto para esta tesis en su tercera acepción sintetiza: “Modo de organización”³.

De acuerdo con Rafael Alhama Belamaric, éste autor precisa: “Un sistema es una totalidad percibida. Del griego *sunistánai* que significa “causar una unión”, incluye la percepción unificadora del observador (...)”⁴.

Muy en concordancia con Alhama (2010), la autora de esta tesis destaca dos miradas de una organización como sistema:

- Su analogía con los organismos biológicos, su vital aptitud para adaptarse a su entorno externo. En línea con esta mirada Melo (2012), en su ingenioso libro “Empresa una mirada inusual a su organización empresarial” refiere y establece símil con la organización:
 - Sistemas de Sostén y Movimiento: mantiene el cuerpo erecto y le permiten realizar los movimientos. Comprende los huesos, el sistema muscular y las articulaciones.
 - Sistemas de Mantenimiento: permiten la absorción y el procesamiento de los alimentos (...) además, defiende al organismo frente a cualquier agente perjudicial.
 - Sistemas de Control y Comunicación: Su función principal es relación individuo-entorno y la coordinación del trabajo de los órganos. Comprende los sistemas: nervioso, hormonal, y los órganos de los sentidos.
 - Sistema Reprodutor: Facilita (...) la perpetuación de la especie.

²Alvero, F. (2010). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.

³Alvero, F. (2010). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.

⁴Alhama, R. (2010). *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana: Ciencias sociales, p. 92.

- Su analogía con la Cibernética, la interdependencia entre sus elementos componentes: insumos, procesos y productos, relaciones, agrupaciones y normas sociales. Esto obliga a concebir, elaborar, medir y dirigir los sistemas; cualquiera que sea su naturaleza.

La autora integra ambas miradas de forma dialéctica pues una y otra concepción se complementan en la práctica.

Según Chiavenato, un sistema es:

- “un conjunto de elementos (que son las partes u órganos componentes del sistema),
- dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicaciones en razón de las interacciones entre los elementos),
- que desarrollan una actividad (que es la operación o proceso del sistema),
- para alcanzar un objetivo o propósito (que es la propia finalidad del sistema),
- operando sobre datos/energía/materia (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere),
- tomados del medio ambiente que circunda el sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente),
- en una referencia de tiempo dada (que constituye el ciclo de actividad del sistema),
- para proporcionar información/energía/materia (que son el producto o los resultados de la actividad del sistema).”⁵

Para García Galló sistema “es un conjunto de elementos, interrelacionados en una estructura, como un todo único diferenciado de otros”⁶

Por su parte, Rosental y Iudin (1981), desde los presupuestos de la Filosofía, conceptúan el sistema como: “un conjunto de elementos relacionados entre sí, que constituyen una determinada formación íntegra”.⁷

⁵ Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill, p. 3.

⁶ García, G. J. (1985). *Leyes de la dialéctica*. Ciudad de La Habana: Gente Nueva, p. 28.

⁷ Rosental, M.; P. Iudin. (1981). *Diccionario filosófico*. Ciudad de la Habana: Editora Política, p. 426.

Como resultado de sus investigaciones, el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy en 1950 propone los fundamentos de la Teoría General de Sistemas (TGS) y en 1954 se crea la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, cuyo programa consistió, básicamente, en:

- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y promover transferencias útiles de uno a otro.
- Favorecer el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos donde faltaran.
- Reducir en lo posible la duplicación de esfuerzo teórico en campos distintos.
- Promover la unidad de la ciencia, mejorando la comunicación entre los especialistas.

En esencia, esta teoría reconoce el carácter isomorfo de las leyes que regulan el funcionamiento de sistemas diferentes, de ahí su alcance general.

El objetivo de la TGS radica en “relacionar entre sí la gran variedad de sistemas existentes de manera de descubrir sus regularidades y desarrollar la teoría que pueda serles aplicada de forma común”⁸.

Aunque a la TGS no le es posible explicar con suficiencia el comportamiento de todos los sistemas específicos, lo cual concierne a las disciplinas especializadas, su objetivo se adapta correctamente a sistemas particulares; por tanto, asegurar una aproximación al isomorfismo en la actividad de atender a jóvenes talentos para el mando en el Minint provincial es una necesidad vigente, lo cual sustenta la convocatoria de elaborar un sistema de atención para este tema y nivel directivo.

La Teoría de los Sistemas le ofrece al campo de la Psicología de las organizaciones una perspectiva integradora del concepto de organización y logra que desde mediados de los sesenta hasta estos días la mayoría de los autores coincidan en conceptualizar una organización como un sistema social complejo, sujeto a las influencias del entorno. Una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica fue el libro “Psicología Social de las organizaciones” de Katz y Kahn de 1986, que define a la organización como sistema abierto y plantea la ne-

⁸Scott, G. (1994). *Principios de sistemas de información*. México: McGraw, Interamericana, p.77.

cesidad de que la Psicología se ocupe de estudiar al ser humano adulto, miembro de sistemas sociales, elementos importantes para esta tesis.

Orlando Carnota Lauzán sobre el concepto de sistema dijo: “Se puede definir un sistema como un conjunto de elementos, propiedades, atributos y relaciones que perteneciendo a la realidad objetiva representa para el investigador el objeto de su trabajo.”⁹.

En otro momento el antes referido autor expresó: “Su aspecto más importante es que constituye un todo y, por tanto, presenta como resultado final o integrado determinadas propiedades que no es posible localizar en forma aislada en ninguno de sus componentes”¹⁰. De acuerdo con este investigador, entre los componentes básicos de un sistema figuran:

- Los elementos (las distintas partes significativas que lo componen).
- Las relaciones (los tipos de vínculos que establecen los elementos durante sus interacciones; con arreglo al o los objetivos a lograr).
- Los atributos (las propiedades de los elementos y de sus relaciones; también según el o los objetivos planteados).
- Efecto sinérgico (es la consecuencia que se logra como conjunto al integrarse el resultado de cada elemento significativo del sistema).
- Medio ambiente (entorno, todo aquello que no forma parte del sistema, pero con lo que se intercambia vitalmente información u otro tipo de recurso).
- Subsistema (unidad que, siendo un sistema, es parte de un sistema mayor)¹¹.

Como componentes inseparables del sistema la autora adiciona:

- Las funciones (tarea específica de cada elemento).
- La estructura (la manera especial en que se conectan los elementos).
- La complejidad (coexistencia y vinculación de diferentes tipos de efectos propios de la función de los elementos).

⁹Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación, p. 111.

¹⁰Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación, p. 115.

¹¹Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación, pp. 30-31.

Entre sus rasgos principales esta autora destaca:

- integra un grupo de elementos muy relacionados entre sí,
- la armonía entre ellos y su entorno es una propiedad necesaria,
- durante el funcionamiento todos los elementos interactúan en función de uno o varios objetivos fijados con antelación.

Estas concepciones resultan de especial importancia para la fundamentación teórica de la presente tesis puesto que reflejan los aspectos esenciales de un sistema.

La función principal del sistema, afirma esta autora, estriba en ofrecer una visión global conectora de sus elementos internos y externos para el fin predestinado; dicho fin constituye un factor generalizador, para todos los elementos que cumplen la especificidad del sistema y a su vez clasificador, solo para los elementos que cumplen su especificidad.

La autora asume el concepto de sistema como la interacción de un conjunto de elementos previamente definidos en función de uno ó varios objetivos, conformado por los siguientes componentes básicos:

- elementos constitutivos,
- relaciones entre los elementos,
- propiedades de las interacciones,
- objetivos,
- las funciones,
- la estructura,
- la complejidad,
- el entorno.

La autora coincide con Díaz (2004) en que estas teorías antes referidas aportan al campo de la Psicología de las organizaciones un enfoque que refuerza su noción de sistema y profundizan en la dependencia de la organización, como sistema social complejo, a su entorno con el que interactúa y a las características personales de los miembros que la conforman. En su conjunto el sistema se expresa en su medio como un escenario de transformación y cambio.

Entre el sistema y el proceso existe una relación intrínseca, si el primero aglutina de forma sinérgica, el segundo ordena por etapas su funcionamiento o trabajo. Obsérvese lo siguiente. Refiere Melo Crespo (consignando la Norma ISO 9000).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.¹²

Sobre el vocablo proceso (del latín “*processus*”: paso, avance), muchos autores lo han definido desde distintos puntos de vista, Harrington (1991); Heras (1996); Trischler (1998); Amozarrain (1999) y otros, los que en su conjunto acumulan más de veinte definiciones sobre el tema. Nogueira Rivera y *et al* (2004) establecen una definición muy completa del término: secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario, con un valor agregado.

Al respecto, destaca la autora de esta tesis cinco componentes fundamentales de un proceso:

- El material básico, lo que esencialmente será modificado durante el proceso.
- Las entradas, conjunto de ingresos.
- La sucesión de pasos o etapas, las fases por las que transita de forma ordenada el material básico para ser modificado en el sentido esperado (enfoque diacrónico).
- El valor añadido, las nuevas cualidades o cantidades agregadas al material básico en cada fase que favorecen su utilidad.
- Las salidas, conjunto de egresos del proceso.

Ajustado para esta investigación sería:

- Material básico: Los jóvenes cantera, su preparación inicial.
- Entradas: Demandas de la Jefatura provincial, programa de superación, condiciones de factibilidad, visión estratégica.

¹²Melo, J. C. (2012). *Empresa una mirada inusual a su organización empresarial*. La Habana: Academia.

- Etapas: Previa, de Trabajo, Reflexiva.
- Valores añadidos: Preparación integral, motivación por los resultados, aptitud para el mando progresivo.
- Salidas: Jóvenes con capacidad demostrada para ingresar a la categoría de Reserva de cuadros, nuevas experiencias de mejoramiento.

1.2 Las acciones de dirección hacia un estado superior

Desde el momento en que las personas tuvieron que coordinar sus acciones para lograr objetivos que les era imposible conseguir de forma aislada surge la organización y sus funciones directivas. Particularmente la Revolución Industrial conllevó a la introducción de nuevas tecnologías en el proceso fabril, al crecimiento y diversificación de la producción, a la concentración de grandes masas de empleados (en condiciones de vida y de trabajo desfavorables) y, por tanto, a la necesidad de armonizar ese universo de actividades e intereses. En tales circunstancias aparecen estudios sobre la formación del capital y desarrollo de la industria y el comercio en países de Europa.

Varios autores han expresado su opinión acerca de qué consideran que es una organización y que son los administradores.

En consonancia con Robbins (1996), una organización constituye una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos, de manera eficiente. Aquellos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de lograr las metas de la organización son los administradores, denominados indistintamente administradores, gerentes, manager, cuadros o directivos. El último aspecto sobre las denominaciones, para los objetivos de este proyecto adquiere menor trascendencia.

Los antecedentes de la administración científica se remontan al siglo XVIII, con los aportes de los ingleses Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Alrededor del año 1900, comienzan a surgir las primeras teorías generales de la administración, las cuales han evolucionado a través de varias etapas hasta llegar

a la moderna Ciencia de la Administración, en la que coexisten y complementan varios enfoques. Dicha evolución se resume en el Cuadro 1.1

Cuadro 1.1 Evolución de las Teorías Generales de la Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Escuela	Principales exponentes	Aportes fundamentales
Escuela Clásica	Frederick Winslow Taylor 1856-1915 EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • Promotor de la organización científica del trabajo denominada taylorismo. • Enfatizó la importancia de la productividad del trabajo. • La estandarización de los puestos de trabajo • La selección según métodos científicos
	Henry Fayol 1841-1925 Francia	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las funciones universales de los administradores (Condensadas actualmente en Planeación, Organización, Liderazgo y Control). • Principios de una buena práctica administrativa.
	Max Weber 1864-1920 Alemania	Defendió los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna basado en modelos teóricos enfocados en el análisis y la discusión de conceptos.
Escuela de la Ciencia del Comportamiento	Elton Mayo 1880-1949 EE.UU.	Importancia del estilo de administración.
	Abraham Maslow 1908-1970 EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el papel del factor humano en las organizaciones. • Jerarquización de las necesidades

		humanas. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Motivación.
	Douglas McGregor 1906-1964 EE.UU.	Desarrollo de las teorías del Liderazgo
Enfoques actuales	Enfoque de sistema	El Sistema definido como una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común
	Enfoque de contingencia	Estudio y aplicación del comportamiento organizacional en un marco de contingencia
	Nuevo movimiento de las relaciones humanas	Promueve creatividad y compromiso de los trabajadores Desarrolla valores compartidos en la organización

Desde que en los albores del siglo XX Henri Fayol definiera las funciones de dirección como “prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar” hasta la actualidad, las mismas no han cambiado de forma significativa su contenido. En la bibliografía estudiada no se encontró un criterio unánime sobre la cantidad y denominación de las funciones de dirección; sin dudas, las necesidades de las personas surgidas de su actividad social, su contexto y sus experiencias han generado una variedad importante de puntos de vista, así como de nombres y afiliaciones conceptuales para las funciones propias de dirección.

En la literatura consultada se encontró coincidencia en cuanto a la definición de las cuatro funciones universales de la administración, las que se resumen en el Cuadro 1.2.

Cuadro 1.2 Funciones generales de la Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Planeación	Incluye definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en el diseño de la estructura de una organización.• Incluye qué tareas han de realizarse, quien las va a hacer,• Como se van a agrupar, quien reporta a quien y donde se tomarán las decisiones.
Liderazgo o Mando	Incluye la motivación de subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficientes y la resolución de conflictos.
Control	Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realizan de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Del análisis realizado en las obras de más de una veintena de autores se observa cuatro aspectos primarios a enfatizar, según esta autora:

1. Destacan determinadas funciones como la Planificación, la Organización, el Mando (dirección, toma de decisión, liderazgo, y otras denominaciones) y el Control, que por su contenido, frecuencia y empleo se incluyen en la categoría de funciones generales de dirección; aunque este tema se mantiene con cierta actividad.
2. Las funciones generales directivas se comportan como sistema en el trayecto de alcanzar propósitos que las involucran como un todo específico; de ese modo resaltan algunas particularidades como:
 - cada una y el conjunto, interactúan con su entorno interno y externo, de forma permanente,
 - la interacción se verifica sobre la base de la coordinación y la cooperación,
 - cuentan con un ente supervisor con autoridad y responsabilidad limitadas.
3. Las funciones generales de dirección sostienen relaciones de proceso, describiendo un curso de tareas cíclicas: prever las metas de la organización, las ac-

ciones y los recursos disponibles para lograrlas en un período dado (Planificación); puntualizar cómo han de ordenarse y coordinarse los recursos para alcanzar eficientemente los resultados planificados (Organización); tomar las decisiones necesarias para que se logren los objetivos (Mando); y comprobar si, pasado un tiempo prudencial, se han obtenido o no los efectos esperados, para adoptar medidas consecuentes y fijar nuevos objetivos a través de la Planificación (Control).

4. Las funciones generales de dirección son sistema y proceso replicantes en las partes de la estructura organizativa, por lo que sus extensiones son relativas (son sistema y subsistema; proceso y subproceso, a la vez).

Más que cuatro funciones generales de dirección, son acciones básicas de la actividad individual y social de las personas, ya sea como conocimiento tácito o explícito, sin las cuales no sería posible un comportamiento humano satisfactorio.

Sobre la cantidad y nombres de las funciones directivas, se coincide con Carmona Lauzán cuando éste expresó: "(...) podrá discutirse si los nombres utilizados para identificarlas deben ser estos u otros; o que no son cuatro sino cinco o seis funciones, pero el contenido a que hacen referencia, o sea, la previsión de lo que se va a hacer, la adecuada combinación y coordinación de las personas, los medios y las tareas, las decisiones y órdenes para que se ejecuten, y la verificación de los resultados son universales"¹³.

A partir de las necesidades, contexto y experiencias, la autora resume las funciones directivas, consciente de los riesgos que implica el inevitable intento metodológico:

Planificación

"Comprende la selección de los objetivos tendientes a satisfacer las necesidades del objeto de dirección, así como las tareas que, en relación con esos objetivos, será necesario llevar a cabo, incluyendo el señalamiento de la forma y de los medios que resulten más convenientes"¹⁴. "El plan constituye un modelo anticipado de la realidad futura. Es un sistema conceptual que refleja una realidad que se

¹³Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana, p. 55.

¹⁴Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana, p. 56.

desea alcanzar y por tanto lleva implícito la selección de alternativas y la toma de decisiones”¹⁵.

En el Diccionario Manual de la Lengua Española sobre Planificación especifica: “Estudio y análisis que se hacen para llegar a determinar las normas por seguir en todo plan o proyecto de una obra importante”¹⁶. Acerca del término plan señala: “Disposición general de una obra (...) 3) Extracto, apunte, trazo o diseño”¹⁷.

Sobre esta función directiva Stoner señala: “los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio”¹⁸.

Por su parte, Claudio Vigoa afirma: “La planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas”¹⁹.

Ajustado al punto de vista de este proyecto, la Planificación permite probar en la práctica y en el período definido las decisiones organizativas tomadas, para que todo el sistema organizativo (organizado) funcione de forma integral y se alcancen los objetivos predeterminados.

Esta autora reconoce tres tareas específicas fundamentales de la Planificación, como actividad directiva de mucha reflexión y análisis:

- Fijación de las metas.
- Precisión de las acciones a ejecutar para alcanzarlas.

¹⁵Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana, p. 56.

¹⁶Alvero, F. (2010). *Diccionario manual de la lengua española*. La Habana: Pueblo y Educación, p. 613.

¹⁷Alvero, F. (2010). *Diccionario manual de la lengua española*. La Habana: Pueblo y Educación, p. 612

¹⁸Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p.9.

¹⁹Vigoa, C. (2010). *Fundamentos de planificación*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación, p.1.

- Definición de los recursos necesarios para el conjunto de las acciones a ejecutar.

Organización

Si importante es hacer lo que está establecido, igual significación tiene establecer primero lo que ha de hacerse por cada componente de la organización; por cuestiones de orden y de racionalidad.

La función Organización “comprende todo el proceso de división e integración del trabajo y la construcción y mantenimiento del sistema de relaciones, entre personas y grupos de personas, entre medios y grupos de medios, entre objeto y grupos de objetos y entre todos entre sí que garantice la unidad entre la estabilidad y la flexibilidad del funcionamiento del objeto de dirección”²⁰. Para más precisión de su contenido y alcance, la función directiva Organización, en el marco de este proyecto, es definida como el proceso sistémico, progresivo, y sistemático de dividir, agrupar y coordinar el trabajo, los recursos y la autoridad, de modo que la organización cumpla sus objetivos con eficiencia, en sus condiciones internas y externas particulares.

Puede establecerse una diferencia cardinal entre Organización como función de dirección y como entidad organizativa: la primera es la acción de Organizar, por tanto, antecede y determina a la segunda, que es su efecto.

La actividad directiva Organización tiene como punto de partida la acción coordinada de sus elementos; por lo que se fundamenta inevitablemente en los conceptos de sistema, de proceso y, en consecuencia, de estructura. Los tres conceptos tienen en común asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos fijados.

Se precisa tres acciones específicas fundamentales de Organización:

- División; especializa las tareas de las partes constitutivas.
- Agrupación; congrega las partes.
- Coordinación; regula los vínculos de trabajo entre las partes, de manera que funcionen como un todo específico.

²⁰Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana, p. 56.

Control

El control está destinado a detectar las inexactitudes que ocurren durante el funcionamiento de las organizaciones, que al suceder generalmente de manera incremental, su localización oportuna previene a la organización de consecuencias radicales, cuando no son las planificadas.

La función directiva Control “comprende la determinación de si la tarea ejecutada o en proceso de ejecución se llevó o viene llevándose a cabo de acuerdo con los marcos fijados en la planificación, e incluye la orientación a quien corresponda para que tome las medidas rectificadoras que se requieran o conozcan los éxitos alcanzados”²¹.

Stoner plantea: “una buena definición de control administrativo dice que se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”²². Sobre los pasos básicos en el proceso de control relaciona: “1. Establecer normas de desempeño; 2. Medir el desempeño actual; 3. Comparar este desempeño con las normas establecidas; y si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.”²³

Nogueira Rivera, autora con la que se concuerda igualmente, afirma: “...los modelos de control tradicional encierran, generalmente, cuatro elementos: fijación de normas de actuación, medición de los resultados, análisis de desviaciones y acción correctiva (...)”²⁴.

Se resalta, por parte de la autora tres tareas específicas fundamentales del Control, como actividad general de dirección:

- Fijación de las normas de los procesos y sus resultados (el desempeño).
- Medición de los procesos y sus resultados, según las normas.
- De acuerdo a lo obtenido, proposición de medidas consecuentes.

²¹Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación, p. 56.

²²Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p.638.

²³Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p.10.

²⁴ Nogueira, D. *et al* (2004). *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación, p.25.

Mando

Es la función directiva más asociada a la actividad del dirigente (jefe, líder, director, gerente, decisor, regulador, guía de subordinados y otras designaciones); de hecho es el ente de mayor autoridad en la organización y encargado especial de que se alcancen las metas propuestas, a su nivel. Esta función “comprende el proceso de ordenar (de decidir) la ejecución de la tarea, motivando al mismo tiempo a sus ejecutores, cooperando a su desarrollo y supervisando su trabajo”²⁵.

Stoner dice, “(...) implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales”²⁶.

La función Mando tiene la encomienda de mantener el comportamiento organizacional entre los límites que aseguren el logro satisfactorio de sus objetivos; para eso cuenta con la autoridad correspondiente, y demás prerrogativas, exigencias, y disposiciones del poder. No en pocas ocasiones su representante es centro de controversias, dado por dos razones básicas: primera, regula uno de los bienes laborales más apreciados por sus subordinados, la libertad de acción; segunda, es el máximo responsable del funcionamiento y resultados de la unidad organizativa bajo su mando.

La función directiva Mando tiene como tareas específicas fundamentales:

- Supervisión; fiscalizar el actuar de los trabajadores, los procesos, y los resultados del trabajo.
- Cohesión; reforzar las redes de intereses y potencialidades.
- Motivación; movilizar las voluntades hacia el cumplimiento de los objetivos fijados, con influencias intrínsecas y extrínsecas.
- Tomar decisiones; transformar la información necesaria y suficiente en acciones efectivas.

²⁵Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación, p. 56.

²⁶Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 9.

En dependencia del momento de análisis de una entidad organizativa y para los intereses fundamentales de la presente tesis, las funciones de dirección (solo para su estudio) tienen un orden dado:

- Si se va a crear (Diseño ó rediseño de una organización ó proceso de trabajo), el orden de trabajo es Organización-Planificación-Control-Mando (se repite la secuencia hasta obtener el estado esperado).
- Si ya está creada, su orden de trabajo es Planificación-Organización-Control-Mando (se repite la secuencia mientras se cumplan los requisitos del estado de diseño).

Distinto a otros autores, lo antes expuesto se fundamenta en que el sistema organizativo es un sistema artificial, lo diseña el sujeto para mejorar la producción de bienes materiales, o prestación de un servicio como en esta tesis. Si primeramente no se establece el nivel necesario de especialización, agrupación y coordinación del trabajo, los recursos y la autoridad, el sistema no puede cumplir con adecuada eficiencia sus objetivos durante su funcionamiento; la función directiva con esta tarea específica es Organización; es por ello que la misma adquiere el primer orden en la etapa de diseño, teniendo las otras funciones de dirección un rol de apoyo. Durante la etapa de funcionamiento, con un estado organizativo definido, y dentro de las cifras directivas propuestas por la función Organización; la función Planificación, entonces, tiene preponderancia y las demás funciones de dirección la apoyan. En esta tesis, las acciones directivas se proyectan, principalmente, desde el funcionamiento de la atención a la Cantera de jóvenes.

Para Carnota (1990) dirigir es, en esencia, convertir recursos en resultados. La dirección, como disciplina, aparece con diferentes nombres en la literatura internacional. Así se habla de Dirección científica, Ciencias de la dirección. De acuerdo con este autor el sistema de dirección, para su estudio, puede descomponerse de distintas formas; como:

- Relación entre sujeto y objeto de dirección.
- Un complejo de sistemas jerárquicos.
- Un complejo de subsistemas funcionales.

- Un proceso informativo.
- Un complejo de métodos.

Estos enfoques representan dimensiones del sistema directivo; cada uno enfatiza alguna característica substancial de la organización, cualquiera que sea su naturaleza.

El sistema de dirección es una aplicación del concepto de sistema; por tanto, le son inherentes sus regularidades, constituye un ente aglutinador con resultados integrados bajo la influencia de su entorno diverso y cambiante, esto justifica la necesidad de su estudio permanente para poder ajustarlo a sus condiciones, tanto internas como externas y favorecer su óptimo funcionamiento.

En el mundo moderno cada día cobra mayor importancia el análisis del papel de los administradores en el comportamiento organizacional y la necesidad de que los mismos posean las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas.

Desde otra óptica, Mintzberg, (citado por Robbins, 1996) hace referencia a diferentes papeles que desempeñan los administradores, y define diez papeles interrelacionados o series de comportamientos, que se agrupan de acuerdo a su naturaleza en:

- Papeles interpersonales: Referidos a aquellos roles que tienen que ver con el desempeño de deberes de naturaleza ceremonial y simbólica, desarrollo del liderazgo y actuaciones como enlaces internos y externos.
- Papeles informativos: Aquellos en que los administradores reciben y seleccionan información de organizaciones e instituciones fuera de la suya, transmiten información a los miembros de la organización y representan a la organización ante otros.
- Papeles de decisión: Son aquellos que giran en torno a la toma de decisiones, que pueden estar encaminados al mejoramiento del desempeño de la organización, la solución de problemas, la asignación de recursos y las negociaciones con otras entidades.

Un aspecto al que se le atribuye especial importancia para el éxito de la organización, son las habilidades o capacidades que deben tener los administradores y que han sido abordadas por varios autores desde diferentes ángulos.

Robert Katz, (según Robbins, 1996) ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales:

- **Habilidades Técnicas:** Constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia.
- **Habilidades Humanas:** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos.
- **Habilidades Conceptuales:** Es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, para procesar e interpretar racionalmente la información.

En opinión de esta autora, con independencia de las cualidades técnicas o competencias profesionales que debe poseer, un buen directivo debe tener modestia, humildad y honradez; lo primero para que siempre comprenda que le falta algo por aprender y que perfeccionar en su labor diaria, nunca se lo sabrá todo, entonces el colega o el mismo subordinado podría ser una fuente inestimable de mejora continua; lo segundo, y muy relacionado con lo anterior es que debe saber escuchar a los demás y valorar sus criterios como palanca de cambio positivo; por último, y también importante, el directivo debe ser justo, la verdad tiene que ser su garantía de crédito y de líder del colectivo que comanda. Todo lo dicho, sin dejar de exigir (particularmente resultados) y crear un ambiente de colaboración.

A juicio de la autora de la tesis las cualidades generales de un buen directivo, como competencias profesionales, las compendia en el siguiente cuadro; especifica que en la medida en que dicho directivo tenga mayor jerarquía, éstas cualidades deben estar más afianzadas.

Cuadro 1.3: Competencias generales directivas.

Fuente: Elaboración propia.

● Preparación técnica	● Gestión en equipo
● Orientación al cliente	● Sensibilidad humana

● Liderazgo, individual y colectivo	● Innovador
● Tránsito generacional	● Visión económica financiera
● Orientación a los resultados	● Gestión del cambio
● Visión estratégica	● Buen comunicador
● Autosuperación	● Visión de proceso

Para Robbins (1996), los administradores necesitan desarrollar sus habilidades con la gente si desean ser eficaces y tener éxito en sus trabajos.

En concordancia con el referido autor, es importante la apropiación por parte de los directivos, de los conceptos del Comportamiento Organizacional, que se resume en los siguientes aspectos:

- Mejorar la calidad y la productividad
- Mejorar las habilidades de la gente
- Manejar la diversidad de la fuerza de trabajo
- La respuesta a la globalización
- Facultar a la gente para decidir y actuar
- Enfrentar la innovación y el cambio
- El enfrentamiento a la “Temporalidad”
- Enfrentar la disminución de la lealtad de los empleados
- Mejorar el comportamiento ético

En plena correspondencia con Alexis Codina Jiménez (2014) al citar a Katz (1974) cuando afirmó que, según el citado Katz, los directivos debían tener tres tipos de destrezas o habilidades:

- Las técnicas, como la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.
- Las humanas, la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, y entenderlos y motivarlos.
- La conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Estos preceptos la autora los observa a la hora de confeccionar el programa de preparación de los jóvenes.

La autora coincide con Cuesta (2010) cuando afirma que la responsabilidad y ejecución de la gestión de recursos humanos (GRH) es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de línea. Asumir este criterio posee un sentido práctico. Ello debe ser una constante en la mente y el accionar de los directivos, que con las personas y a través de las mismas contribuyen a conseguir estados necesarios.

En el aspecto de dirección, la autora valora de relevante significar la diferencia y aspectos comunes entre el dirigente y el líder, para el tratamiento a desarrollar se auxilia en la referencia a Mennis y Goldsmith (1997) que hace Codina Jiménez (2014):

- El directivo (manager) administra, el líder innova.
- El directivo mantiene, el líder desarrolla.
- El directivo acepta la realidad, el líder la investiga.
- El directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas.
- El directivo depende del control, el líder inspira confianza.
- El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué.
- El directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.²⁷

Pero la autora precisa y asume en esta tesis:

- El Jefe para el Ministerio del Interior debe integrar unas y otras aptitudes de las referidas para el cumplimiento de su encargo estatal, y otras tantas tareas que le asigne el mando superior por necesidades del servicio.
- El Jefe en la institución es la máxima autoridad a su nivel, por consiguiente, tiene la máxima responsabilidad en cuanto al cumplimiento exitoso de sus deberes, que ha de expresarse siempre en términos de resultados.
- El Jefe en el Minint combina la autogestión de su superación continua, partiendo de su autoanálisis y autocrítica, con las diferentes modalidades de preparación establecidas institucionalmente.

²⁷Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia, p. 158.

- El Jefe ejerce el mando desde el ejemplo personal en todas las dimensiones del servicio y en el marco de las facultades concedidas oficialmente para ello.
- El Sistema de Gestión del Recurso Humano en el Ministerio del Interior tiene los anteriores preceptos como modelo de egreso, con particular énfasis en su segmento Cantera de jóvenes, para asegurar la continuidad del mando y su mejoramiento permanente en las condiciones y situaciones imperantes en cada ámbito.

1.3 La Cantera de jóvenes, subsistema de atención al Recurso Humano

1.3.1 Acercamiento a sus bases conceptuales

En la actualidad se distinguen tres elementos básicos de una gestión estratégica de Recursos Humanos (RH): la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, su enfoque sistémico o integrador, y la necesidad de que exista coherencia entre la gestión de Recursos Humanos y la estrategia organizacional.

Según E. Trichler (1998), referido por Nogueira Rivera et al (2004), para elevar la competitividad de las empresas se están llevando a cabo en la actualidad dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión basado en los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido.

Para Cuesta, (2010), la gestión estratégica de Recursos Humanos se entiende como: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

La Dirección Estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Además, comprende la asignación de recursos y el control en la implantación de dicha estrategia.

La Dirección Estratégica puede ser entendida “como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente” (Menguzzato y Renaud, 1992)

La Dirección Estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. Cuando se está en presencia de una Dirección Estratégica, debe considerarse con un enfoque en sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica (Cuesta, 2010).

En Cuba el trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno integra el sistema de dirección de la sociedad socialista, en correspondencia con la estrategia planteada en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, encaminada a elevar la eficiencia del sistema, así como preservar y reafirmar los valores políticos y éticos de la revolución y el socialismo.

La implementación del trabajo con los Cuadros posee sustento legal en el Decreto-Ley No 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba: “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 el Gobierno”²⁸.

En dicho cuerpo legal se hace explícito el objetivo de la selección y formación de la Reserva de Cuadros para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección. Se define la Reserva como un sistema abierto que requiere de constante renovación. Asimismo, se precisa que la Reserva debe organizarse para un cargo específico, pero también, y en dependencia de las carac-

²⁸Consejo de Estado de la República de Cuba. (18 de Octubre de 1999). Decreto-Ley No 196. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, pág. 37.

terísticas del cargo o la actividad, por grupo de cargos, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico.

El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Ministerio del Interior se corresponde con las principales acciones planteadas en el sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno en sus documentos rectores. Tiene como objetivo estratégico garantizar la continuidad del mando a todos los niveles, en función del cumplimiento del encargo estatal de la institución. Se privilegia en el mismo un enfoque constructivo de mejoramiento que fortalezca la autoestima profesional.

El proceso de trabajo con la Reserva de cuadros y la Cantera de jóvenes se concibe y realiza en movimiento, con un seguimiento sistemático e ininterrumpido en el terreno, lo que permite vivencias personales de los especialistas coordinadores e intercambios directos con los propios candidatos. A los efectos de su implementación, el proceso se rige por varios principios organizativos:

- La organización de la Reserva y la formación de sus integrantes es responsabilidad de los jefes a todas las instancias.
- La selección comenzará a partir de los resultados de la evaluación y de los requisitos de los cargos de que se trate, teniendo en cuenta que deben pasar un proceso de formación y superación.
- Todos los cuadros que reúnan los requisitos se les considera potencialmente la primera fuente para constituir la Reserva.
- Los seleccionados conocerán su inclusión como Reserva de cuadros, lo que contribuye a su motivación, en específico para acometer las tareas de superación y otras que se les va dirigiendo.

Los conceptos, procedimientos y principios organizativos contenidos en la base reglamentaria para el trabajo con la Reserva de cuadros y Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior se constituyen para la autora como marco de referencia para el desarrollo de un trabajo más específico y diferenciado con la Cantera de jóvenes que, con su perfeccionamiento, dé respuesta a las necesidades propias de la provincia de Matanzas, como estrategia de desarrollo del territorio.

La Gestión de los Recursos Humanos desde el enfoque de la Dirección Estratégica no se concibe sin tener en cuenta como premisa fundamental el proceso educativo de la Alta Dirección, que garantice el compromiso necesario de los directivos con el cambio, (Cuesta, 2010).

El desarrollo de las personas en el ámbito laboral se considera no solo a través de la formación en la escuela o académica, sino también con las disímiles oportunidades que tienen en las organizaciones de ocupar diferentes posiciones, desempeñar variados cargos y participar en diversas actividades.

Un número apreciable de estudiosos definen la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo, desempeñados por una persona a lo largo de su vida.

Para que las personas e instituciones logren en común un Plan de carreras, es necesario armonizar las expectativas, necesidades y motivaciones de ambas partes, cuestión que no es fácil lograr y plantea un verdadero reto a la GRH; y a la atención a la Cantera de jóvenes en Matanzas.

Si en la empresa actual, los directivos y empleados reconocen la formación como una inversión y no un costo, se desprende que el diseño del plan de carrera es una responsabilidad compartida de la persona y la institución representada por su directivo y, en correspondencia, lo es también su gestión o seguimiento. El rol del grupo o departamento de Recursos Humanos, es el de orientador o supervisor de ese planteamiento de carrera y su gestión.

La autora se suma al criterio de Cuesta (2010) cuando plantea la necesidad de insistir en lo trascendente para las personas, especialmente para los jóvenes, de disponer del diseño de un Plan de carrera. Es muy importante defender las motivaciones de logro o autorrealización en el sentido laboral, por lo que las unidades y órganos deben verse como canteras preferenciales de jóvenes con potencialidades para el mando y una opción real para el desarrollo de ellos y de la institución.

1.3.2 La atención a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior

Etimológicamente cantera es sinónimo de mina, yacimiento, vena; justo en eso realmente debe convertirse este segmento del sistema de GRH, en forja indiscutible de jefes íntegramente capacitados para el tránsito exitoso por los distintos ni-

veles y categorías de mando en la provincia o en otro territorio del país que disponga la jefatura nacional del organismo.

Sobre el concepto de selección vale el criterio de Chiavenato cuando expresó: “Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado (...)”²⁹. Asimismo, afirma este autor que la selección procura solucionar dos tipos de problemas básicos:

- a) la adecuación del hombre al cargo; y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo³⁰.

Estas consideraciones son de importancia meridiana, pues, en coincidencia con este investigador, la selección constituye un proceso de comparación cuando se contrasta las exigencias requeridas, por ejemplo para ingresar en la cadena de mando, con las condiciones iniciales del joven candidato. Posteriormente hay que tomar una decisión con dicho joven, o con un grupo de ellos cuando la cifra está restringida.

Otro aspecto que toca Chiavenato es lo relacionado con la evaluación del desempeño humano. Con toda razón indica que: “La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”³¹. Con vista a este proyecto, entre la selección y la evaluación del desempeño debe aparecer la preparación del personal, sin la cual son imposibles los cambios que se aspiran en el joven incluido. Esta triada de elementos, esta autora la asume como vital para la atención a la Cantera de jóvenes, por lo que la incorpora a su base conceptual para integrar el sistema de acciones directivas que propone.

La Cantera de Jóvenes, como paso previo a la inclusión en la Reserva de Cuadros, es un concepto novedoso introducido en la base normativa del Ministerio del Interior, del cual no se encontraron referencias anteriores en la literatura consultada. Su utilización es pertinente en el ámbito de la institución a partir de la nece-

²⁹ Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, p. 201.

³⁰ Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, p. 201.

³¹ Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, p. 300.

alidad de detectar tempranamente en la fuerza joven las potencialidades existentes para el ejercicio del mando que permita desarrollar una estrategia a largo plazo, con el objetivo de garantizar la continuidad del mando a todos los niveles. Se establece que su selección y posterior trabajo deben basarse en premisas similares a la Reserva, con procedimientos diferenciados, a partir del análisis del universo de cada ámbito. La atención se ejecuta por los jefes directos, mediante acciones de influencia, dirigidas a desarrollar competencias comunicativas, motivacionales, cognitivas así como valores y cualidades para el mando.

El procedimiento para el trabajo diferenciado aborda los momentos fundamentales siguientes:

1. Identificación-selección.
2. Profundización en el conocimiento-proyección del tránsito.
3. Materialización de la preparación y del tránsito.
4. Registro y evaluación de la información obtenida.

El proceder destaca la Identificación-selección mientras que el resto de los momentos se centran en acciones de influencia con un carácter de masividad, proyectando su incorporación gradual a la Reserva de cuadros, sin una visión programática de atención directa y personalizada.

Los tópicos que se incluyen aportan novedad; no obstante para los efectos de la presente tesis es oportuno enfatizar otros componentes de trabajo que le brinden especificidad al tratamiento de este segmento. En su conjunto, la autora percibe que no se presenta como un subsistema de trabajo suficientemente estructurado, ni explicita su mecanismo de mejora continua, lo cual define como una debilidad, dadas las exigencias actuales y futuras previsibles de perfeccionamiento de la institución.

1.3.3 Estado actual del arte y de la práctica

Después de haber incursionado en el tema desde distintas miradas tanto de autores como de entidades, es posible emitir una valoración diagnóstica sobre los aspectos medulares del objeto de estudio de la investigación para el contexto del Ministerio del Interior en Matanzas:

- Se genera información insuficiente acerca de la atención a la Cantera de jóvenes y sus resultados como preámbulo de ingreso a la categoría de Reserva de cuadros, por lo que su comportamiento, en general, denota saldos insatisfactorios.
- Las disposiciones y normativas vigentes presentan brechas para la regulación de la Gestión del Recurso Humano, en particular su sector juvenil, por lo que urge su perfeccionamiento desde bases conceptuales y metodológicas consistentemente seguras.
- La práctica cotidiana es, y continuará siendo, fuente primera de datos para el desempeño y mejoramiento constante de esta actividad de atención a los jóvenes, para ello deberá elaborarse, y observarse, las herramientas metodológicas apropiadas para la descripción, explicación, y predicción del comportamiento de dicha actividad sobre bases científicas; a fin de suplantar la improvisación por la creatividad y el despliegue de iniciativas, dentro de un marco regulador oficial.
- No queda adecuadamente visibilizado un sistema de atención a la Cantera de jóvenes que explicita las acciones directivas claves para el cambio en el mismo, tanto en funcionamiento como en resultados.
- Existe un modelo empírico de atención a la fuerza joven con talento para el mando, resultado de la actividad práctica de la autora durante el estado descriptivo de esta investigación, el cual se vincula con un sistema de acciones directivas, diseñado a fin de establecer relación entre ambos en el estado actual del proceso investigativo (estado correlacional).
- La alta dirección del Ministerio del Interior reconoce como línea estratégica el mejoramiento de todos los sistemas institucionales, con especial énfasis en el componente humano joven, para lo cual destina una parte notable de los recursos disponibles.

El estado del arte y de la práctica caracterizados, conlleva a establecer fundamentos para elaborar un sistema capaz de provocar las transformaciones necesarias en la atención efectiva a los jóvenes Canteras.

1.3.4 Presupuestos para la elaboración

La construcción del sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, exige como premisa determinados fundamentos teóricos y metodológicos que constituyen la base rectora hacia la consecución de los objetivos. Para este proyecto se asumen:

- La atención a la Cantera de jóvenes como parte de la gestión del Recurso Humano, sus acciones directivas representan pasos cuya meta es la formación y desarrollo de jóvenes talentos, capaces de ascender a categorías superiores dentro de la cadena de mando y garantizar su continuidad.
- El sistema como escenario conceptual, integrador de los componentes básicos para la atención integral, sistemática, progresiva y sustentable a jóvenes con potencialidades para el mando en las condiciones del Ministerio del Interior en Matanzas.
- El enfoque de proceso como mirada del trabajo organizado por etapas, operacionales hacia lo interno del sistema, y evolutivas, además, en el contexto de las exigencias de la institución en el territorio; lo cual le hace satisfacer la condición de pertinencia.
- El valor práctico, la elaboración tiene como fuente y fin los problemas reales de la temática en el ámbito provincial, los cuales han de resolverse con la participación de todos los implicados, cada cual con su rol específico y perfectible.
- El valor metodológico, su concepción investigativa crea pautas, primero para su elaboración paso a paso, segundo para su implementación efectiva en las condiciones de Matanzas.
- El rigor científico del resultado de la investigación, debe representar en primera instancia, conocimiento probado y probable (comprobado y comprobable), como premisa para su implementación, conforme al nivel de exigencias para la presente formación académica.

1.4 La elaboración del sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas

Además de conocimientos generales y especializados, los jóvenes en atención, con vista a su ingreso a la Reserva, deben desarrollar determinadas habilidades directivas o de mando que en definitiva son las que permitirán su pase a la categoría inmediata superior.

Sobre habilidad consigna el diccionario: “Disposición natural o adquirida para hacer bien las cosas”.

Por su parte, el Diccionario Español de Sinónimos Antónimos y establece como sinónimos: destreza, arte, adiestramiento, capacidad, competencia (...) aptitud³². Entonces, la autora coincide con el investigador Codina Jiménez (2014) cuando éste relaciona tres fuentes fundamentales que permiten identificar las habilidades que requieren los directivos para realizar un trabajo efectivo:

1. Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que necesitan para hacerlo mejor.
2. Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones.
3. Preguntarle directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre esto.³³

Estas fuentes fueron tenidas en cuenta durante la elaboración del resultado principal del presente proyecto investigativo.

Un componente clave lo constituyen los indicadores, que son aspectos esenciales pues expresan (indican) el estado del comportamiento de cada elemento y del sistema en su conjunto, desde estos datos es posible establecer estados comparativos y tomar decisiones para su mejoramiento renovado. Para esta tesis como indicadores básicos se asumen:

- Altas al subsistema.
- Cantidad de jóvenes en atención.
- Concepción del programa de capacitación.
- Cumplimiento del programa de capacitación.

³²Saínez, F. C. (2012). *Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos*. La Habana, Cuba: José Martí, p. 284.

³³Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia, p. 29.

- Bajas del subsistema.
- Ingresos a la Reserva de cuadros.

Los antecedentes hasta aquí estudiados, por las necesidades prácticas fueron integrados en un modelo empírico como elemento auxiliar de trabajo para la atención a la Cantera de jóvenes; dicho modelo, luego de su diseño técnico-organizativo, destaca cuatro componentes funcionales, los que a continuación se hacen referencia:

- Etapas operacionales: Previa; de Trabajo, con tres sub-etapas que especifican la identificación, preparación, y evaluación de los jóvenes para definir aquellos de mayor aptitud para el ingreso a la Reserva de cuadros; y de Reflexión crítica. Estas etapas sucesivas, por su contenido, conforman una serie adecuada para la atención a los jóvenes de forma individualizada. La autora está convencida que su implementación y reiteración cíclica dejará ver próximos pasos necesarios hacia el desarrollo progresivo del sistema de atención a estos jóvenes.
- Niveles de ejecución: Unidades, Órganos y Especialidades; y el Órgano provincial de Cuadros (Cuadros, Reserva y Cantera de jóvenes). El involucramiento de estos dos niveles se considera clave en la visión integradora del sistema de atención. Sus acciones específicas: son las tareas particulares (técnicas, institucionales) que han de realizarse en cada etapa por nivel de ejecución, es el tratamiento “deber ser” para esta categoría.
- Fundamentos para su implementación: representan los preceptos para la puesta en práctica del sistema elaborado en las condiciones objetivas y subjetivas de la provincia.
- Indicadores básicos de trabajo: son generadores permanentes de datos y referentes operativos del sistema; expresan su estado de funcionamiento y de resultados para la toma de decisiones consecuentes, estos indicadores son tanto cualitativos como cuantitativos.

Las acciones directivas son las tareas (funciones) básicas o generales de la Dirección que dan este tipo de aseguramiento al modelo empírico de trabajo, a fin de garantizar el pase de un estado de la atención a la Cantera de jóvenes a otro su-

perior, y favorecer su mejoramiento continuo en las condiciones del Ministerio del Interior en la provincia.

1.5 El Minint en Matanzas, institución en desarrollo

El Ministerio del Interior en Matanzas, como en el país, surgió el 6 de junio de 1961 en respuesta a la necesidad de defender la obra revolucionaria, con el particular encargo de preservar la seguridad del Estado y la tranquilidad de la ciudadanía. Su Jefatura provincial, luego de varios cambios de sedes, desde el 7 de diciembre de 1971 se encuentra en la edificación situada en la calzada Esteban número 1, Pueblo Nuevo; Matanzas.

Como parte de la institución, la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación tiene su origen en la Dirección General de Personal, la cual fue creada el 21 de mayo de 1963. Con el desarrollo de la Institución se integró al núcleo inicial la atención a los cuadros, de conformidad con las políticas del Partido y el Estado.

Su organización actual ha transitado por diferentes etapas de perfeccionamiento, y se proyecta como una entidad altamente especializada en la gestión del recurso humano para el cumplimiento de las disímiles funciones.

El órgano provincial de Cuadros, Personal y Preparación es la entidad encargada de la gestión del Recurso humano en el territorio; particularmente el área de Cuadros y Reservas es la esfera dedicada a la atención de estas fuerzas, con vista a dar continuidad al mando de forma efectiva y creciente.

En consonancia con su tiempo, el Ministerio del Interior en Matanzas asimila los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación para el cumplimiento ascendente de su encargo estatal; para lo cual el sistema de mando requiere de un personal cada vez más capacitado y comprometido para el desarrollo de sus tareas; en ese sentido sus jóvenes asumen un papel relevante, pues están llamados a garantizar la continuidad y mejoramiento constante del servicio que se le presta al pueblo y al Estado cubanos, como parte íntegra de los mismos.

Algunas de sus más importantes líneas de servicio a la ciudadanía son:

- El combate al fenómeno delictivo y la indisciplina social.

- La atención a menores con desviaciones en su patrón de conducta.
- Lucha contra el tráfico de estupefacientes ilícitos.
- La seguridad vial.
- Trámites del carné de identidad y otras gestiones migratorias.
- Protección de las fronteras.
- La lucha contra incendios.
- Guardabosques.

Para ello fortalece sus vínculos de trabajo con:

- El Comité provincial del Partido Comunista de Cuba.
- El Consejo de la Administración Provincial.
- La Universidad de Matanzas.
- La Dirección provincial de Educación.
- La Delegación del Citma.
- El Polo científico productivo.
- El Consejo de ciencias sociales y humanísticas.

En tal marco de exigencias y de oportunidades, su potencial humano, científico y tecnológico se expande a fin de asegurar el desarrollo multidisciplinario de la institución. La presente investigación es muestra de lo que es posible hacer a favor de un Ministerio del Interior dispuesto a estar cada vez más a la altura de los retos propios de su tiempo por la preservación de la seguridad del Estado y de la tranquilidad ciudadana.

1.6 Glosario de términos empleados

Para la mejor comprensión de los distintos vocablos utilizados durante el análisis crítico a la literatura consultada, se incorpora el siguiente glosario mínimo de términos:

- Atención a la Cantera de jóvenes: conjunto ordenado de influencias sobre jóvenes previamente seleccionados, a fin de su preparación para el ingreso gradual a la Reserva de cuadros del Minint en Matanzas. (Elaboración propia).

- Cadena de mando: estructura de cargos de dirección, cuya función básica consiste en unir de forma ordenada por niveles la autoridad y la responsabilidad para el cumplimiento del encargo estatal. (Elaboración propia).
- Cantera de jóvenes: 1) “La integran los miembros del MININT (militares y civiles) con edad hasta 35 años, que no son jefes ni integran la Reserva y tienen cualidades y potencialidades para incorporarse gradualmente a la Reserva de cuadros a partir de su fidelidad a la Revolución, al Partido, Fidel y Raúl, características personales que los indican con posibilidades para el mando, su conducta, ejemplaridad, ética, resultados en el cumplimiento de las misiones y gozar del respeto y reconocimiento de su colectivo.”³⁴
- 2) La constituye el universo de jóvenes hasta 35 años de edad del Ministerio del Interior en la provincia, seleccionados para recibir la preparación necesaria con vista a su ingreso en la categoría de Reserva de cuadros. (Elaboración propia).
- Condiciones: Conjunto particular de factores internos y externos que interactúan, determinando un estado específico en las cosas que afecta. (Elaboración propia).
- Cuadros: “Son los militares profesionales y trabajadores civiles designados para ocupar cargos de dirección en las diferentes estructuras del sistema presupuestado o empresarial, poseen cualidades político-ideológicas y éticas que los distinguen, han alcanzado la capacidad técnico-laboral, preparación y habilidades requeridas para asumir funciones de dirección de procesos o esferas claves en las que interactúan, orientan y controlan.”³⁵
- Enfoque: Manera de considerar o tratar un asunto. (Diccionario Manual de la Lengua Española). Los objetos reales tienen infinitas maneras de ser abordados, depende del punto de vista que se asuma.

³³Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. Ministerio del Interior. (2011). *Sistema de Trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes*. La Habana.

³⁵Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. Ministerio del Interior. (2011). *Sistema de Trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes*. La Habana.

- Elaborar (el sistema de acciones directivas): Proceso investigativo que incluye el diseño de dicho sistema, a partir de los presupuestos tomados durante el estudio de los antecedentes temáticos. (Elaboración propia).
- Esencia: Constituye el conjunto de las propiedades y relaciones del objeto más profundas y estables, determinantes de su origen, carácter y dirección de desarrollo. (Diccionario filosófico).
- Estructura: 1) Manera de interconexión de los elementos contenidos en un sistema. (Elaboración propia).
- 2) Del latín “*structura*”: Conexión y relación recíproca, estable, sujeta a ley, entre las partes y elementos de un todo, de un sistema. (Diccionario filosófico).
- Estudio: Aplicación del entendimiento para aprender una ciencia o arte. (Diccionario Manual de la Lengua Española).
- Fuerzas sujeto (o sujeto aplicador): Universo de directivos y funcionarios en general, encargados de ejercer una influencia modificadora del actuar de la Cantera de jóvenes. (Elaboración propia).
- Mejoras continuas: Progreso sistemático del sistema de atención a la Cantera de jóvenes, resultado de la detección y superación de debilidades que limitan sus principales salidas. (Elaboración propia).
- Modelo empírico de trabajo: Modo estructurado de resolver problemáticas de la atención a la Cantera de jóvenes; fundamentalmente, desde la experiencia que se va acumulando de forma cotidiana sin que se disponga de un cuerpo teórico suficientemente validado para las condiciones del Ministerio del Interior en Mantanzas. (Elaboración propia).
- Organización: Orden asignado a un conjunto de elementos que interactúan a fin de dar cumplimiento de forma eficiente a determinados objetivos previamente fijados. (Elaboración propia).
- Práctica: Ejercicio de una teoría o proceder en sus condiciones regulares de uso o de aplicación, de conformidad con las consecuencias supuestas o esperadas. (Elaboración propia).

- Programa de acción: Material de referencia en el que se declara la idea de trabajo tanto con los sujetos como con el objeto en la atención a la Cantera de jóvenes. (Elaboración propia).
- Reserva de cuadros: "Está compuesta por el conjunto de jefes, oficiales y trabajadores civiles, que por sus cualidades político-ideológicas, características personales y niveles de desempeño profesional, resultan merecedores de tratamiento específico, con vistas a formarlos y superarlos para asumir cargos de dirección, en niveles superiores o similares a los que ocupan o para ocuparlos por primera vez."³⁶
- Sistematizar: Reducir a sistema. (Diccionario Manual de la Lengua Española).
- Durante la sistematización debe observarse dos reglas básicas:
 1. Definir uno y solo un aspecto o criterio especificador, a partir del cual se crea el sistema de elementos.
 2. Integrar todos los elementos aislados que cumplen con el aspecto o criterio sistematizador definido.

La sistematización tiene una relación intrínseca con la generalización; también con la clasificación. (Elaboración propia).
- Técnica DAFO: Operación diagnóstica en la que se involucran en el análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; este recurso permite establecer el estado ahora, problema estratégico fundamental, solución estratégica fundamental, así como las vías para un estado futuro deseado; también posibilita implementar otras técnicas con efectos a corta plazo (Elaboración propia).
- Tesis: Proposición que se mantiene con razonamientos (Diccionario Manual de la Lengua Española).

³⁶Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. Ministerio del Interior. (2011). *Sistema de Trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes*. La Habana.

1.7 Conclusiones parciales

El análisis bibliográfico realizado, así como sus resultados principales, permitieron arribar a las siguientes conclusiones para el capítulo:

1. La Gestión de Recursos Humanos del Ministerio del Interior en Matanzas deviene tema de investigación, toda vez que a pesar de cumplirse sus normativas vigentes subsisten insatisfacciones en los resultados globales, especialmente, en su Cantera de jóvenes, por lo que ésta se determina como el objeto central de estudio.
2. El estado del arte y de la práctica del objeto de estudio definido se calificó como desfavorable para el Minint en la provincia, caracterizado por la inexistencia de un cuerpo normativo que satisfaga las problemáticas provinciales, diversos modos de atenderlo y, por tanto, la necesidad de una herramienta metodológica al respecto; todo lo cual puede superarse con el desarrollo de un proyecto de investigación; de esta manera se da cumplimiento al objetivo específico orientado al diagnóstico del tema en Matanzas.
3. Luego del estudio hecho a la literatura y otras fuentes consultadas, se afirma que el problema que se definió para la presente tesis no se resuelve de forma cabal a través de la teoría existente y disponible, lo cual justifica su investigación científica para las condiciones del Ministerio del Interior en la provincia.
4. A pesar de constatarse en la literatura y otras fuentes tratadas un vacío de solución óptima para el problema definido, las mismas aportan una amplia y sólida base de conocimientos acerca del tema, lo que permitió delinear el marco teórico referencial para el desarrollo de la investigación y la interpretación de sus resultados fundamentales.
5. A partir de las conclusiones antes referidas, fue posible sistematizar los antecedentes relevantes relacionados con el problema investigativo y su solución, de esta manera se cumple el primer objetivo específico de la presente tesis.

CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA LA ATENCIÓN A LA CANTERA DE JÓVENES DEL MININT EN MATANZAS

Teniendo en cuenta los antecedentes de la presente investigación sistematizados en el Capítulo 1, corresponde en esta sección diseñar, paso a paso, el sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas, lo cual constituye su objetivo específico.

Para esta tesis el diseño del sistema de acciones directivas conllevó cuatro acciones básicas: conformación, caracterización, clasificación y comparación, las cuales en su conjunto le aportaron adecuada tipificación al resultado que se esperaba obtener.

2.1 El modelo empírico de atención

El modelo empírico de trabajo para la atención a la Cantera de jóvenes se constituye de cuatro elementos fundamentales: etapas operacionales, niveles de ejecución, fundamentos teóricos de aplicación, e indicadores básicos. Cada elemento tiene una función particular, pero de igual importancia para el trabajo con la Cantera de jóvenes en la provincia.

2.1.1 Componentes principales del modelo

Del modelo se reconoce una estructura que combina las tres etapas operacionales y los dos niveles ejecutivos.

Las etapas son:

- Previa; abarca todo el periodo inicial de funcionamiento del sistema o de su reiteración en caso de nuevas ediciones. En el mismo se crean las condiciones necesarias y suficientes para el despliegue de la etapa de trabajo. Tanto a nivel de órganos y unidades como el provincial se activan las potencialidades disponibles a fin de alcanzar tal estado de condiciones.

- De trabajo; en esta se ejecutan las tareas previstas orientadas a la atención directa y diferenciada a cada joven y al conjunto. A su vez está compuesta por tres sub-etapas:
 - De identificación; estriba en la individualización de cada joven, ello indica que en uno y otro nivel ejecutivo se establezcan y practiquen requisitos de selección, en correspondencia con las demandas que se formulen.
 - De preparación; se trata de propiciar a los jóvenes incluidos la instrucción concebida de acuerdo a la preparación de partida y otras particularidades de los mismos.
 - De evaluación; desarrollado el programa de instrucción previsto, corresponde medir de forma apropiada el resultado alcanzado en lo cognitivo, afectivo, volitivo y conductual de los jóvenes cantera; esta acción permite valorar sus aptitudes con vista a ingresar a la próxima categoría de Reserva; o en su defecto, para elaborar las recomendaciones necesarias a fin de enmendar insuficiencias, o proponer la baja del sistema de atención.
- De reflexión; luego de las tareas cumplidas, es correcto un momento de retroalimentación, el cual coadyuva a realizar los análisis necesarios, y así precisar las más importantes experiencias, positivas y negativas, para el próximo ciclo de atención; y de esta manera consagrar un perfeccionamiento continuo.

Niveles ejecutivos de las tareas institucionales:

- De órganos y unidades; representa la base y fuente fundamental del sistema de atención.
- Provincial; es la instancia superior del sistema de atención, tiene como centro asesor a los especialistas de Cuadros y Reservas del Órgano provincial de Cuadros, Personal y Preparación. Las decisiones sobre los resultados del sistema se toman de forma colegiada en Comisión.

Para su mejor comprensión, la estructuración básica del modelo empírico se resume en la tabla siguiente:

Tabla 2.1: Estructuración básica del modelo empírico de atención a la Cantera de jóvenes. Componentes I y II.

Fuente: Elaboración propia.

I. Etapas	II. Niveles de ejecución	
	Órganos y unidades	Provincia
Previa	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de las demandas (internas y externas) • Capacitación de las fuerzas sujeto • Aseguramiento material • Coordinación de trabajo • Participación en el diseño de los requisitos selectivos • Asimilación de nuevas experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de las demandas (internas y externas) • Capacitación de las fuerzas sujeto • Aseguramiento material • Coordinación de trabajo • Diseño de los requisitos selectivos • Asimilación de nuevas experiencias
De trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los requisitos selectivos • Valoración de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los requisitos selectivos • Valoración de los resultados
Identificación		
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias especializadas • Talleres temáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de posgrado • Entrenamientos • Conferencias especializadas • Talleres temáticos
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Coevaluación (de colegas, subordinados y jefe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Coevaluación (de colegas, subordinados y jefe) • Evaluación para la etapa
De reflexión	<ul style="list-style-type: none"> • Colección de experiencias • Análisis de experiencias • Síntesis de experiencias • Intercambio de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Colección de experiencias • Análisis de experiencias • Síntesis de experiencias • Intercambio de experiencias

III. Fundamentos teóricos de aplicación

- Dominio del modelo empírico de atención (componentes, estructura, objetivos, y demás elementos)
- Disciplina; cumplimiento de las exigencias internas.
- Proactividad; saber lo que requiere otra parte para realizar su tarea, y actuar en función de ello; la empatía es pilar.
- Trato individual, directo, y diferenciado al joven; consiste en atender las necesidades predominantemente personales de cada joven, de modo que se pueda definir y superar sus barreras e insuficiencias, sin desvincularlo del trabajo en equipo que viene siendo su espacio natural de desempeño.
- Registro de datos; elaborar las anotaciones necesarias sobre el efecto de la aplicación del sistema de acciones directivas.
- Análisis sistemático; desarrollar valoraciones periódicas sobre los resultados parciales y totales.

IV. Indicadores generales

- Altas al subsistema.
- Cantidad de jóvenes en atención.
- Concepción del programa de capacitación.
- Cumplimiento del programa de capacitación.
- Bajas del subsistema.
- Ingreso a la Reserva de cuadros.

2.2 Las acciones directivas

Todo proceso de cambio implica acciones de dirección, pues son ellas las que, en última instancia, garantizan llegar a las metas definidas; esta tesis es el caso en el que resulta necesario precisar las acciones indispensables de dirección, en pos de los resultados esperados. Como indica el nombre de este acápite, su contenido está vinculado intrínsecamente a las funciones directivas, en especial a las acciones exclusivas de cada una como premisa para alcanzar de forma sinérgica lo propuesto.

Estas acciones básicas de dirección constituyen el núcleo gestor para el aseguramiento especializado, con tal proyección se expanden por toda la estructura básica del modelo empírico de atención, como un sistema funcionalmente infragmentable.

El perfil del líder que se aspira formar, aparece en el anexo I.

2.2.1 Conformación del sistema de acciones directivas

Las acciones de dirección están implícitas en toda gestión de las personas, tengan o no conciencia de ello, están presentes inevitablemente; pero si se dominan sus bondades y se aplican de forma consciente, toda actividad humana mejora en eficacia y eficiencia, y se hace por consiguiente más efectiva. Así, son por naturaleza funciones auxiliares.

Las funciones de dirección tienen especialmente un doble carácter, tal como se muestra en la figura 2.1:

- poseer cada una de ellas funciones exclusivas,
- asistir complementariamente a las demás funciones de dirección.

En su conjunto integran un sistema particular de apoyo hacia sí y hacia las tareas institucionales, para este caso, obsérvese la especificación de sus componentes, de acuerdo a los propósitos metodológicos de la presente tesis:

- Elementos constitutivos básicos: Planificación, Organización, Control, y Mando.
- Relaciones: De complementación mutua.
- Propiedades: Armónica, directa, permanente, cíclica, procesal, indispensable, perfectible.
- Objetivo: Aportar efectividad al proceso de cumplimiento de una tarea, o grupo de ellas.
- Funciones: Las tareas distintivas de cada una.
- Estructura: Combinación de vínculos que se sostiene entre las funciones.
- Complejidad: Relativamente alta por la simultaneidad de los efectos de las funciones.
- El entorno: Medio ambiente, externo e interno, influyente en el desempeño y efecto de las funciones, y del sistema en su conjunto.

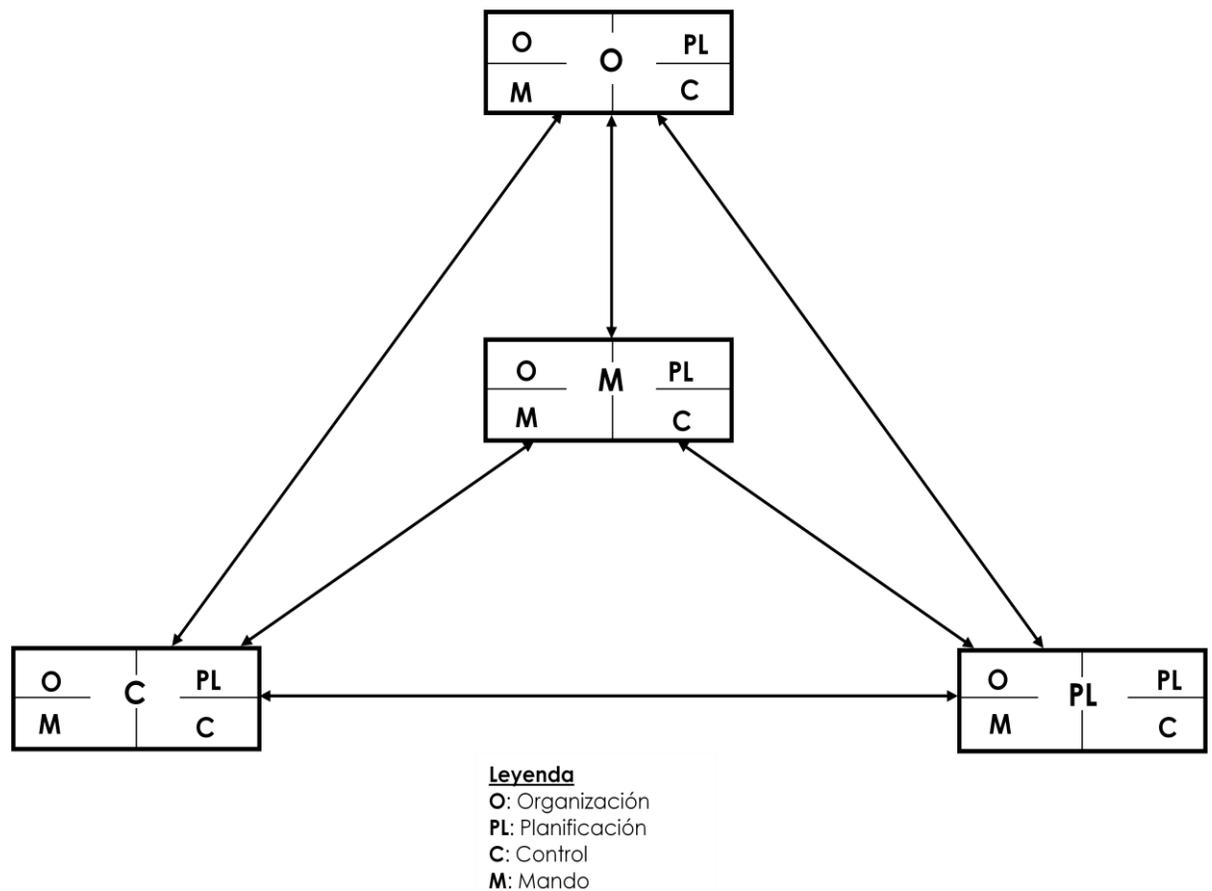


Figura No. 2.1: Representación del doble carácter de las funciones de dirección.

Fuente: Aproximación a Polledo Méndez, 2011.

Seguidamente, un cuadro sinóptico en el cual se relaciona las funciones generales de dirección y las tareas distintivas de cada una de ellas:

Tabla 2.2: Síntesis de las funciones generales de dirección.

Fuente: Aproximación a Polledo Méndez, 2011.

Función general de dirección	Funciones específicas que realiza
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos ● Definir tareas aseguradoras ● Definir recursos (en el marco de los asignados y disponibles)

Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la división (tarea individual) • Diseñar la agrupación (integración de tareas y procesos) • Diseñar la coordinación del trabajo, de los recursos y de la autoridad
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la norma • Medir la norma • Proponer las medidas correspondientes
Mando (Regulación, Gerencia, Toma de decisiones...)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las tareas y procesos • Cohesionar el sistema • Motivar a las personas • Tomar decisiones

Para esta tesis las acciones directivas tienen como objetivo supremo: Asegurar mejoras continuas en la atención a la Cantera de jóvenes como preámbulo a su ingreso en la Reserva de cuadros del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Acciones de Planificación:

- Definición de los objetivos particulares a lograr por tarea para cada nivel y etapa.
- Determinación de las fechas topes para el cumplimiento de cada una de las acciones técnicas (institucionales).
- Precisión, dentro del marco de recursos asignados para el nivel, de las necesidades materiales, financieras y de otra naturaleza para las tareas.
- Establecimiento de los responsables de cada tarea, por nivel correspondiente.

Acciones organizativas:

- Individualización de las tareas a ejecutar por nivel y etapa.

- Estandarización de ciclos de tareas y de procesos efectivos (integración de tareas individuales).
- Concepción de momentos para la coordinación y la cooperación de las potencialidades internas y externas.
- Definición de un sistema informativo interno (información, frecuencia, canal, código).
- Determinación de facultades ejecutivas, para cada nivel por etapa.

Acciones de Control:

- Definición de un sistema de indicadores (normas cuantitativas/cualitativas) de cumplimiento para las tareas, procesos y objetivos.
- Verificación parcial y total del cumplimiento de tareas, procesos y objetivos de acuerdo a las normativas definidas.
- Proposición (según los resultados de la acción anterior) de medidas correctivas, o de generalización de buenas prácticas.

Acciones de Mando (Regulación, Gerencia, Toma de decisión):

- Supervisión de la ejecución de las tareas, procesos, y sus resultados.
- Cohesión permanente del trabajo.
- Motivación por los resultados específicos y generales.
- Toma de decisiones:
 - Caracterización de un problema o estado insatisfactorio (desviación de la norma prevista).
 - Relación de posibles alternativas de solución o de regreso a la norma.
 - Valoración de ventajas y desventajas de cada alternativa de las relacionadas.
 - Selección de una o combinación de alternativas de solución.
 - Aplicación de la opción elegida.
 - Seguimiento al estado (o comportamiento) del problema definido.

Este es el ordenamiento que se le da a las acciones básicas directivas para el tratamiento a la Cantera de jóvenes, de esta manera queda conformado este sistema

de apoyo a las tareas institucionales definidas para las etapas de gestión por nivel ejecutivo.

2.2 .2 Caracterización del sistema de acciones directivas

Hasta aquí se han tratado los aspectos relevantes del sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes, desde el perfil de su construcción, lo cual es apropiado y esencial para esta tesis. Ahora resulta pertinente proceder a su caracterización, acción que permite especificar los aspectos esenciales del sistema concebido. Para caracterizar el sistema de acciones directivas, se indagó en la literatura especializada, se obtuvo criterios y variables de diferentes autores, un resumen de ello se muestra en el anexo II; de conjunto con expertos se realizó el proceso de selección de las variables fundamentales. Para facilitar su comprensión se estableció el siguiente algoritmo:

- I. Análisis y adecuación de las variables definidas en la bibliografía.
- II. Selección del grupo de expertos.
- III. Definición del sistema de variables que mejor caracteriza al sistema de acciones directivas.
- IV. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas.
- V. Presentación del sistema de variables.

Cada uno de los pasos se tratará como sigue:

- I. Análisis y adecuación de las variables definidas en la bibliografía

Tomando como referencia los criterios encontrados en la bibliografía consultada (De Heredia, 1995; Medina et al. 2001; Ponjuán, 2006; Lorenzo, 2008; Alhama, 2010; Hernández, 2014; Ávila, 2015; entre otros), así como la experiencia de la autora de esta tesis durante el estudio en sus estados exploratorio y descriptivo, se concibió un conjunto de variables que mejor se ajustan a sistemas de atención, en especial a jóvenes talentos, a fin de que fueran valoradas por los expertos. Las variables preseleccionadas para caracterizar al sistema de acciones directivas para atender a estos jóvenes resultaron:

- Visión integradora. Quiere decir que todos los elementos involucrados conforman un cuerpo específico.

- Participación activa de su objeto. El sistema diseñado se conceptúa con la cooperación decisiva del joven incluido, sus criterios y experiencias valen.
- Función auxiliar. El conjunto del sistema brinda aseguramiento de dirección a otro sistema especializado.
- Interdependencia interna. El sistema es funcionalmente infragmentable ya que cada parte es vital para el estado de ordenamiento dado.
- Programa de acción. El trabajo del sistema obedece a un programa previamente concebido.
- Funciones de dirección como elementos básicos. Las funciones son explícitamente los componentes fundamentales de gestión del sistema.
- Proyección estratégica. Se aspira lograr objetivos relevantemente importantes a largo plazo.
- Economía. Su implementación es factible con un mínimo de recursos materiales, financieros y humanos; el despliegue de iniciativas con lo disponible es la clave de éxito.
- Autosuficiencia. Esta variable se refiere a la aptitud del sistema para el cumplimiento de sus tareas tal como fue concebido, sin la participación de factor externo alguno.
- Acción cíclica. Las acciones básicas del sistema manifiestan un comportamiento reiterativo en el tiempo.
- Enfoque de proceso. Esta variable se definió a partir del orden lógico y sucesivo de las etapas concebidas, tiene como principal salida la capacitación integral del joven cantera para su ingreso a la categoría Reserva de cuadros.
- Relación con su entorno. Significa que el sistema permanece en constante relación de intercambio con su medio ambiente inmediato.
- Replicabilidad. Estriba en su capacidad para repetirse a diferentes niveles ejecutivos; a pesar de la variación de las condiciones imperantes.
- Interdisciplinariedad. Consiste en la participación interactiva de diferentes especialidades o disciplinas durante el trabajo del sistema.

- Aplicación metodológica. Esta variable se definió como la necesidad de fundar el desarrollo del sistema desde un cuerpo metódico cuyo propósito central estriba en la capacitación de los jóvenes incluidos.

II. Selección del grupo de expertos para la valoración de las variables

Existen varios procedimientos para seleccionar el grupo de expertos, a partir de criterios distintos, entre ellos el basado en:

- La autoevaluación de los candidatos a expertos.
- Las capacidades evaluadas a los candidatos a expertos.
- La evaluación que se hace a los candidatos a expertos.

Por su contenido y sencillez, se seleccionó el primer criterio (Cuétara, 1996; Oñate, 1998; Artola, 2002; Polledo, 2011). Anexo III.

Procedimiento seguido:

1. Se consideró candidato a experto, al personal de nivel universitario capaz de ofrecer valoraciones relacionadas con el problema objeto de estudio y hacer recomendaciones referentes al modo de solucionarlo, con un nivel adecuado de competencia.
2. Se hizo un análisis de la calificación académica y experiencia en general de cada uno de los especialistas candidatos, teniendo en cuenta su actividad, así como su posibilidad real de participación en este trabajo investigativo. Posteriormente se les explicó el contenido y propósitos de la tarea.
3. El próximo paso consistió en determinar el coeficiente de competencia (**K**), para lo cual se les aplicó un cuestionario estructurado en dos partes: la primera, proponía evaluar las características de cada especialista y nivel de conocimiento que consideraba poseer sobre el tema (**Kc**). En la segunda parte, se les solicitó que evaluaran el nivel de influencia (argumentación, **Ka**) de las fuentes que sustentaban sus conocimientos y condición de especialista en la temática objeto de estudio. Para seleccionar a los expertos entre los candidatos su coeficiente de competencia debía satisfacer la condición de **K** mayor que 0,80 (en una escala de 0 a 1). De una cifra inicial de 14 candidatos, nueve obtuvieron valores superiores al prefijado, siendo el promedio del grupo de 0,87 (0,873).

III. Definición del sistema de variables que mejor caracteriza al sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes.

Con el objetivo de realizar una votación sobre las variables predefinidas, por sus posibilidades de trabajo a distancia y procedimiento de cálculo, que constituyen ventajas, se decidió aplicar el método Delphi por rondas (variante del método panel de expertos; anexo IV).

En la primera ronda se presentó el listado de las variables preseleccionadas, con el fin de que decidieran si las variables bastaban para caracterizar al sistema o si a sus consideraciones, era necesario incorporar o modificar alguna de las iniciales.

En la segunda ronda se listó y presentó las variables resultantes de la ronda anterior, con vistas a que realizaran la votación según los procedimientos establecidos, es decir, evaluando con 1 aquellas variables con las que estén de acuerdo y con 0 con las que estuvieran en desacuerdo (escala fiable). En este paso se calculó el coeficiente de concordancia de cada variable, mediante la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \times 100$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en por ciento.

Vn: cantidad de votos negativos.

Vt: cantidad total de votos (número de expertos).

Se fijó un **Cc** mínimo del 85,00 %; se seleccionó aquellas variables que cumplieron la condición fijada.

Durante el proceso, los expertos incorporaron dos variables no incluidas primeramente:

- Automejoras (16). El sistema, a partir de sus mecanismos internos favorece su propio perfeccionamiento ininterrumpido.
- Centrado en líderes jóvenes (17). Jóvenes con posibilidad de ser líderes representan su objeto especial de trabajo.

En el anexo V se muestra la planilla utilizada para consultar a los expertos definidos. Finalmente, de un total de 17 variables valoradas, la lista quedó en 10. El lis-

tado fue presentado otra vez a los expertos para que realizaran su votación por orden de importancia, cuestión que se incluye en los próximos pasos.

IV. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas

La validez de una medida se refiere al grado en que el proceso de medición es eficaz, es decir, cuan libre está de errores, tanto sistemáticos como aleatorios. La variable dependiente de la prueba se estableció como hipótesis (H_0 , nula) que la importancia de las 10 variables es la misma, cuestión que no demuestra un buen ordenamiento. Si la significación del error es mayor que 05,00 % se acepta la hipótesis con un 95,00 % de confianza; en caso contrario se rechaza.

La significación obtenida fue menor que el 05,00 %, por lo que se rechaza la variable dependiente; es decir, las 10 variables no tienen la misma importancia.

Queda un aspecto esencial en el tratamiento de las variables: el orden de importancia de las mismas; para ello se acudió al coeficiente de concordancia Kendall. Este método tiene las ventajas de su fuerte componente estadístico y su adecuada sensibilidad. Con el cálculo del factor de comparación **T** se puede definir las variables fundamentales y su ordenamiento; mientras que con el coeficiente de concordancia Kendall **W**, el nivel de coincidencia de los expertos. La expresión empleada fue:

$$W = \frac{12 \sum (a_i - T)^2}{m^2 (K^3 - K)} \times 100$$

Donde:

W: Coeficiente de concordancia (se acepta la concordancia de los expertos si el resultado es igual o mayor al 50,00 %).

T: Factor de comparación (las variables fundamentales son aquellas que tienen una $\sum a_i$: menor o igual a **T**)

m: Cantidad de expertos

K: Cantidad de atributos (variables)

Asimismo:

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K}$$

El coeficiente Kendall presentó un valor de 84,35 %, mayor que el 50,00 % que es el mínimo exigido por el método, por lo que se afirma que existe concordancia entre los

expertos con el orden dado a las variables, anexo VI; este resultado confirma la respuesta obtenida a través del método Delphi.

V. Presentación del sistema de variables

Las variables seleccionadas como resultado final y que se definieron como atributos para el análisis de los modelos de sistemas estudiados son, en orden de ponderación, como sigue:

1. Visión integradora.
2. Función auxiliar.
3. Interdependencia interna.
4. Programa de acción.
5. Funciones de dirección como elementos básicos.
6. Proyección estratégica.
7. Acción cíclica.
8. Relación con su entorno.
9. Centrado en líderes jóvenes.
10. Automejoras.

En la repetición de este procedimiento espaciada en el tiempo, el resultado no tiene, ni puede, ser detalladamente el mismo ya que las condiciones, inexorablemente serán en algo distintas, incluyendo la capacitación del sujeto; sin embargo, el método seguido es válido a fin de definir, para el contexto, el conjunto de variables que mejor caracteriza al sistema de acciones directivas.

2.2.3 Clasificación del sistema de acciones directivas

Clase es el grupo de elementos que poseen determinado rasgo común, o regularidad que lo diferencia de otro grupo o clase; de modo que para que un elemento pertenezca a una clase es necesario y suficiente tener el rasgo que la distingue. Por consiguiente, la clasificación es la distribución de los elementos por clase y en ello tiene que ver su semejanza. Entonces, una población de elementos puede ser clasificada de diferentes maneras, según el criterio especificador que se defina, lo que explica la existencia de diversas formas de clasificar los objetos y por tanto, el sistema de acciones de dirección, principal resultado de la presente tesis.

Para el correspondiente análisis taxonómico fueron seleccionados seis criterios de clasificación, los que integralmente proporcionan una apropiada clasificación al sistema construido:

1. Modo de ser tratado: la literatura y la experiencia investigativa de la autora muestran una manera intuitiva de sistema, sabiendo su importancia, pero sin tener plena conciencia de su complejidad. En otros casos dicho sistema es el objeto central de estudio y por tanto se aplican las herramientas de análisis requeridas, entonces se trata de un abordaje explícito o evidente.
2. Su representatividad: las clases que generan este enfoque son icónico, con referencia a la imagen a través de la cual se puede representar un sistema, a escala o no; un sistema analógico cuando incluye por semejanza las relaciones de sucesión o jerárquicas; o simbólico si contempla los flujos y estados mediante alguna alegoría gráfica cuya significación es convenida previamente.
3. Su relación con el entorno: este enfoque está referido a si el sistema intercambia algún recurso como información, personal calificado, de asistencia tecnológica o de otro tipo con su medio ambiente; entonces por dicha relación puede ser abierto o cerrado.
4. Su actividad sujeto-sistema-objeto: puede haber una actividad lineal entre estos tres componentes, en uno u otro sentido; o no haber relación; lo natural es que ocurran interinfluencias tanto lineal y cíclica a favor de capacitación del joven y el modo certero de lograrlo.
5. Su frecuencia de aplicación: en este caso pudiera ser eventual, si se probara no diera resultado y no se investigara su causa; periódico, si el lapso de aplicación cubriera un espacio de tiempo mayor pero cesa al cabo del mismo; permanente, si se incorpora a la cultura de trabajo con los jóvenes talentos y se hace corresponder con sus cambiantes exigencias.
6. El alcance de su aplicación: debido a que la variabilidad de los escenarios abarca de forma simultánea dos niveles de dirección, la aplicación del sistema adquiere un carácter provincial, o local cuando se circunscribe a órgano y unidades.

A continuación se presenta un cuadro resumen del tratamiento taxonómico del sistema de acciones concebido.

Tabla 2.3: Clasificación del sistema de acciones directivas desde distintos criterios.

Fuente: Elaboración propia.

Criterio de clasificación	Clases	Clase del sistema
Modo de ser tratado	Implícito Explícito	Explícito
Representatividad	Icónico Analógico Simbólico	Analógico
Relación con el entorno	Cerrado Abierto	Abierto
Actividad sujeto-sistema-objeto	Activo Interactivo No activo	Interactivo
Frecuencia de aplicación	Permanente Periódico Eventual	Permanente
Alcance de su aplicación	Local Provincial	Provincial

Al especificar el sistema de acciones por su clase, y de acuerdo con los aspectos tratados en este acápite, el mismo es:

- Explícito; porque hace evidentes su existencia, estructura, acciones directivas y mejoramiento continuo.
- Analógico; porque representa las regularidades esenciales del modelo de atender a los jóvenes con talento de líder como conocimiento fiable, lo que permite adoptar decisiones relevantes con alto grado de confianza.
- Abierto; porque durante su diseño y despliegue, tiene en cuenta el necesario e inevitable intercambio que acontece con su ambiente específico.
- Interactivo; porque la triada sujeto-sistema-objeto mantiene una interinfluencia vital para integrar una unidad dialéctica, en pos de los objetivos fijados.

- Permanente; porque se incorpora de forma progresiva a la cultura organizacional para formar parte de ella y enriquecerla.
- Provincial; porque la aplicación del sistema es válida y efectiva para todos los órganos y unidades del territorio con jóvenes talentosos para líder, y así poder asegurar la continuidad del mando en el Minint Matanzas.

2.2.4 Comparación del sistema de acciones directivas

A pesar de no encontrar en la literatura consultada antecedentes de sistemas explícitos de atención a la Cantera de jóvenes, desde las funciones básicas de dirección, se consideró necesario desarrollar esta labor de cotejo; para ello se buscó en disposiciones reguladoras del funcionamiento institucional, así como en la expresión ejecutiva del trabajo específico en la provincia, particularmente en el entorno de la atención a las fuerzas. De una nómina inicial de 16 sistemas, con la colaboración de profesores y especialistas de reconocido dominio del tema, fueron escogidos cinco sistemas los que como condición abordaban al menos el 50,00 % de las variables seleccionadas (el que menos lo hacía, incluía el 70,00 % de las variables); de esta manera, se desarrolló el procedimiento de comparación con el sistema concebido.

Para el tratamiento fue necesario expresar las variables seleccionadas, que son cualitativas, en una escala de valores cuantitativos, para este caso se eligió la escala de ponderación de 0 a 3 puntos.

En plena concordancia con Hernández Sampieri (2014, p. 200), toda medición o instrumento de recolección de datos debe cumplir dos requisitos fundamentales: fiabilidad, validez (y objetividad). Para el trabajo con la matriz resultante se hizo uso del paquete profesional **SPSS** (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Análisis de la fiabilidad de la escala

Este análisis tuvo el objetivo de asegurar que el proceso de medición de los sistemas estuviera libre de algún error aleatorio, y así conseguir que los valores generados por la escala definida fueran consistentes y estables. Para establecer la fiabilidad de la escala se determinó el coeficiente alfa Cronbach, anexo VII, se obtuvo un valor de 0,92, correcto, ya que el mínimo exigido para este tipo de investiga-

ción fue de 0,90 (en un rango de 0 a 1), lo cual expresa que la escala empleada es confiable.

Análisis de la validez de los resultados

Conformada la matriz de datos, se procedió a comprobar la validez de los resultados conducentes a la eliminación de los sistemas (casos) no válidos por no expresar el dominio conceptual del objeto de análisis.

Para el proceso de comparación, se aprovechó las ventajas de la estadística multivariada, mediante el análisis clúster. Este análisis o también llamado taxonomía numérica, es una técnica de análisis de datos que permite formar grupos de casos (de sistemas), de modo que dentro de estos grupos se reúnan los sistemas más similares y que, a su vez, dichos grupos sean lo más diferente posible entre sí.

El método que se definió para esta investigación fue el jerárquico aglomerativo y dentro de este grupo, el *Ward* (Punj y Stewart, 1993 y Salvador Figueras, 2001).

Resultados del método *Ward* con distancia euclídea al cuadrado:

1. Para este análisis resultaron válidos los cinco sistemas estudiados, lo que representó un 100 % de los casos. No se identificó ningún caso perdido.
2. En el correspondiente dendrograma, anexo VIII, se puede observar durante la distancia euclídea al cuadrado, el comportamiento independiente del sistema No. 6 (el diseñado en esta tesis), que se conecta sólo al conjunto de los sistemas de comparación, lo que denota su diferencia o novedad.

Otros resultados consistieron:

- De los seis sistemas relacionados, las variables que mayores valores consiguieron fueron la No. 6, y con igual resultados las No. 1, 4, y 10.
- De los cinco sistemas de comparación, las tres variables más ponderadas fueron las 4, 6, con 2,40 puntos y las 1, 8, y 10, con 2,20 puntos.
- Por su parte, los sistemas de comparación con mayor promedio fueron los No. 5, 2, y el 4, en ese orden.

Las Variables significativas del sistema de acciones directivas diseñado (No. 6)

Una acción importante en el proceso de diferenciación del sistema de acciones directivas propuesto consistió en determinar las variables y orden en que las mismas lo hacen distinto o novedoso. Para ello se recurrió a la ecuación diferencial (Polledo Méndez, 2011):

$$\Delta A = A - \bar{A}$$

Donde:

A , representa el valor ponderado de la variable A en el sistema comparado (el diseñado).

\bar{A} , representa el valor promedio de la variante A en los sistemas de comparación.

ΔA , representa cuan diferente o novedoso hace la variable A al sistema comparado respecto a la variante \bar{A} los sistemas de comparación.

Especificaciones para el análisis. Si:

- $\Delta A > 0$. La variable aporta diferencia o novedad al sistema de acciones directivas diseñado.
- $\Delta A = 0$. La variable no aporta diferencia o novedad al sistema de acciones directivas diseñado.
- $\Delta A < 0$. El conjunto de las variables de comparación es mejor que la variable del sistema de acciones directivas diseñado.

La diferencia o novedad expresada en porcentaje, fue como sigue:

$$\% \Delta A = \frac{\Delta A}{A} \times 100$$

En el anexo IX se resume la ponderación efectuada a cada sistema por variable, a fin de compararlos con el sistema propuesto.

Desarrollado el procedimiento, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2.4: Orden de las variables por su aporte de diferencia o novedad al sistema de acciones directivas diseñado.

Fuente: Elaboración propia.

Orden	Variabes	ΔA	% ΔA
1.	Funciones de dirección como elementos básicos (5)	2,40	80,00
2.	Centrado en líderes jóvenes (9)	2,40	80,00
3.	Función auxiliar (2)	1,20	40,00
4.	Interdependencia interna (3)	1,00	33,33
5.	Acción cíclica (7)	1,00	33,33
6.	Visión integradora (1)	0,80	26,67
7.	Automejoras (10)	0,80	26,67
8.	Proyección estratégica (6)	0,60	20,00
9.	Relación con su entorno (8)	-0,20	-10,00
10.	Programa de acción (4)	-0,40	-20,00

- Entre las variables más significativas en cuanto al aporte de novedad en por ciento, destacaron las No. 5, 9, y la 2.
- Globalmente, el sistema No. 6 (el diseñado) fue 34,29 % diferente que el resto de los sistemas de comparación; resultado que se considera relevante con lo cual se corrobora la novedad del sistema de acciones directivas propuesto.
- No obstante, en dos casos (variables 4, y 8), el conjunto en los sistemas de comparación fue mejor que las respectivas variables del sistema comparado; lo cual implicó las respectivas respuestas contenidas en el anexo X, y en la 7ma conclusión del experimento descrito en el Capítulo 3.

Los saldos positivos de confiabilidad de la escala y validez de los resultados durante la comparación del sistema de acciones directivas propuesto, constituyen condiciones necesarias y suficientes para confirmar la adecuación del proceso comparativo realizado.

2.3 Conclusiones parciales

Al valorar los resultados obtenidos de las diferentes acciones concebidas y desplegadas en este Capítulo se concluye que:

1. El sistema de acciones directivas diseñado para la atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas, integra los elementos fundamentales para su actividad, y es producto del análisis del marco teórico-referencial asumido, de la experiencia acumulada sobre el tema en la provincia, así como de los resultados de la aplicación de un sistema de métodos y técnicas para su conformación, caracterización, clasificación y cotejo con otros cinco sistemas elegidos entre 16.
2. El diseño del sistema de acciones directivas a partir de criterios de reconocida eficacia, la utilización de técnicas estadísticas para el trabajo con los expertos (coeficiente de competencia); así como las empleadas para determinar la confiabilidad del instrumento (coeficiente alpha de Cronbach) y validez de los resultados obtenidos (coeficiente Kendall, método de Ward, y la determinación del aporte de novedad), ofrecen un basamento científico consistente al proceso seguido en las condiciones de la provincia y en el horizonte temporal definido.
3. El sistema de acciones directivas obtenido, constituye una herramienta de importante valor metodológico para la generación y la implementación de tareas relacionadas con la identificación, preparación y evaluación de jóvenes con talento de líder, a fin de que ingresen a la próxima categoría de Reserva de cuadros; dicho sistema resultó ser 34,29 % diferente respecto al conjunto de los sistemas de comparación (en la escala acordada y condiciones de selección), lo que refuerza su novedad científica y potencial para asegurar la continuidad del mando en la provincia.
4. Teniendo en cuenta las conclusiones parciales anteriores, se define un sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas; por consiguiente, se da por cumplido el tercer objetivo específico de la presente tesis.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN Y EFECTOS DEL SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS

Una vez diseñado el sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes, como próximo paso del proceso investigativo corresponde su aplicación, análisis y valoración de los resultados, objetivo principal de este capítulo.

3.1 Diseño y despliegue experimental

De conformidad con el tipo de investigación declarado desde la parte introductoria de la tesis y en línea con Hernández Sampieri (2014, p.130), han de considerarse en este acápite tres requisitos primordiales:

- La manipulación de la variable independiente diseñada.
- La medición del efecto en la variable dependiente definida.
- La observación de que los efectos logrados fueran consecuencia de la acción de la variable independiente, en las condiciones de la investigación (control interno).

3.1.1 Diseño del experimento

a) La finalidad del experimento

Determinar el efecto del sistema de acciones directivas en el modelo empírico de atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas.

b) El objeto del experimento

Lo constituyó la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas; se entiende como tal al universo de jóvenes de la institución en la provincia hasta 35 años de edad seleccionados para recibir la preparación necesaria, con vista a su ingreso en la categoría Reserva de cuadros.

c) Las condiciones del experimento

- Jóvenes cantera.
- Aula especializada de capacitación (Centro de Instrucción Provincial).
- Escenarios específicos de trabajo.
- Reglas de trabajo en equipo.

d) Los medios del experimento (fundamentales)

- El sistema de acciones directivas.
- El programa de acción.
- Sujeto aplicador (jefes, oficiales y funcionarios en general).
- Profesores de la Universidad de Matanzas.
- Oficiales especialistas, en la impartición de conferencias temáticas.
- La guía de observación.
- El sistema de evaluación.

e) La acción sobre el objeto del experimento

La principal acción de influencia consistió en el cumplimiento disciplinado del sistema concebido de tareas básicas de dirección, durante el despliegue del modelo empírico de atención a la Cantera de jóvenes, en el horizonte temporal comprendido de septiembre de 2017 a junio de 2018. La función principal consistió en auxiliar la implementación de las tareas institucionales provenientes de los documentos rectores de esta actividad específica, en el marco de un programa de acción recomendado por los expertos. Para establecer el efecto del sistema de acciones directivas se aplicó la técnica diagnóstica DAFO, antes y después de ser implementado el referido sistema de acciones directivas.

f) Las conclusiones del experimento

A partir del análisis y valoración de los resultados, se arribaron a conclusiones en concordancia con el marco teórico-referencial de la presente investigación.

3.1.2 Ejecución del experimento

a) Las variables de trabajo

Variable independiente

El sistema de acciones directivas.

Variable dependiente

La atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas (modelo empírico).

b) Selección de la muestra.

Considerando la estandarización de las tareas directivas de los encargados de atender a la Cantera de jóvenes, así como la poca exigencia de recursos materia-

les, se asumió el criterio censal (todos los sujetos aplicadores incluidos).

c) Medición antes de aplicar la variable independiente

Por sus múltiples bondades, para este paso se estimó correcto hacer uso de la técnica conocida por análisis DAFO; de esa manera, partiendo de su estado pudo valorarse el efecto causado por el sistema de acciones directivas, y así establecer una correlación razonada.

Para definir el problema estratégico general y la solución estratégica general, se conformó la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, referida en la figura 2.1.

	<u>-</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>s/t</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>s/t</u>	<u>T</u>
	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	2													
	3			Min-Min						Min-Max				
	4		Supervivencia							Adaptativa				
	5													
	s/t													
FORTALEZAS	1													
	2													
	3			Max-Min						Max-Max				
	4		Defensiva							Ofensiva				
	5													
	s/t													
	T													

Figura 2.1: Matriz DAFO de referencia.

Fuente: Aproximación a Polledo Méndez, 2011.

La esencia de la Matriz DAFO es generar estrategias de cambio; por su parte, la esencia de una dirección estratégica, en el cumplimiento de su encargo estatal, es aprovechar las Oportunidades del entorno para convertir sus Debilidades en Fortale-

zas y con éstas reducir las Amenazas; por lo que se complementan mutuamente.

Para el desarrollo del diagnóstico (antes y después), se estudió los factores internos y externos que limitaban y favorecían la atención a la Cantera de jóvenes en la provincia.

A partir de la técnica de “tormenta de ideas” fue integrada la preselección de los elementos fundamentales de cada factor; posteriormente se sometió a la ponderación de los expertos (especialistas), quienes definieron los más importantes, así como los ordenaron según sus consideraciones de relevancia.

Operación básica seguida

I. Tormenta de ideas

Con la participación de la mayor cantidad de implicados en la actividad, se les solicitó que expusieran libremente sus opiniones sobre los factores internos y externos que limitaban y favorecían los resultados de la atención a la Cantera de jóvenes en la provincia (se les explicó previamente el concepto de Cantera de jóvenes). Se designan dos anotadores para registrar los criterios surgidos.

II. Se unificaron las:

- Debilidades (análisis interno)
- Fortalezas (análisis interno)
- Amenazas (análisis externo)
- Oportunidades (análisis externo)

III. Se interrogó a los especialistas bien informados sobre:

- ¿Esta Debilidad aumenta esta Amenaza?
- ¿Esta Debilidad se transforma en Fortaleza con esta Oportunidad?
- ¿Esta Fortaleza disminuye esta Amenaza?
- ¿Esta Fortaleza aumenta con esta Oportunidad?

La escala de ponderación elegida fue de 0-3.

IV. El subtotal de cada cuadrante dará el estado actual. También, las principales Debilidades y las principales Amenazas es igual a **problema estratégico fundamental**; mientras que las principales Fortalezas y las principales Oportunidades es igual a la **solución estratégica fundamental**. La estrategia de cambio a seguir

dependerá del análisis integral.

V. El total **T** determina los factores críticos, para fijar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; o aplicar el criterio Pareto, para cambios a corto plazo.

Estado de la Matriz DAFO antes de aplicarse la variable independiente diseñada.

Debilidades fundamentales:

1. Bajo nivel de trabajo metodológico.
2. Insuficiente disponibilidad de jóvenes aptos para su ingreso a la Reserva de cuadros.
3. Insuficiente uso de herramientas directivas para la atención a los jóvenes.
4. Inconsistente visión sistémica para el trabajo con jóvenes líderes.
5. Preponderancia de un modelo empírico de atención a la Cantera de jóvenes.

Fortalezas fundamentales:

1. Identificación de fuerza joven calificada.
2. Participación creciente de militantes políticos.
3. Observación de fuerza joven mayoritariamente motivada.
4. Acceso a la Intranet institucional.
5. Disponibilidad de un sistema de estímulos y reconocimientos.

Amenazas fundamentales:

1. Aumento en la complejidad de los escenarios de trabajo.
2. Alta demanda de cubrir cargos de mando con fuerzas provenientes de la Reserva y la Cantera de jóvenes.
3. Éxodo de fuerza joven a considerar.
4. Imprecisión en la base regulatoria sobre la Cantera de jóvenes.
5. Condiciones de trabajo mejorables.

Oportunidades fundamentales:

1. Disposición de la Universidad de Matanzas en ofrecer capacitación.
2. Presencia de una Intranet para el intercambio informativo y conocimientos.
3. Prioridad de la Jefatura provincial en la atención a los jóvenes.
4. Actividad de un Organismo político en desarrollo.
5. Existencia de dos Centros de enseñanza.

Problema estratégico general de la actividad

El poco uso de herramientas directivas para la atención a estas fuerzas, bajo nivel de trabajo metodológico, así como la insuficiente disponibilidad de jóvenes aptos para su ingreso a la Reserva de cuadros; unido al considerable éxodo de fuerza joven, imprecisiones observadas en la base regulatoria específica, y al aumento en la complejidad de los escenarios de trabajo, constituyeron factores relevantes que limitaban la atención efectiva a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Solución estratégica general del problema

La identificación de fuerza joven calificada, observación de dicha fuerza mayoritariamente motivada, así como la disponibilidad de un sistema de estímulos y reconocimientos; de conjunto con la prioridad permanente de la Jefatura provincial en la atención a los jóvenes, la actividad de un Organismo político en desarrollo, y disposición de la Universidad de Matanzas en ofrecer capacitación, representan factores relevantes que favorecen la atención efectiva a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

El cálculo de los subtotales (s/t) permitió diagnosticar la atención a la Cantera de jóvenes en un estado de Supervivencia (I Cuadrante), lo cual es insatisfactorio para las condiciones de trabajo y encargo de la institución en la provincia.

Para superar el anterior estado resultó necesario y suficiente observar la estructura de la **Solución estratégica general** que define la técnica, con especial énfasis en la debilidad No. 3, la cual representa el 20,00 % de las cinco más ponderadas en correspondencia con el criterio de Pareto, a fin de obtener efectos a corto plazo, que es lo que demanda la Jefatura provincial.

d) Aplicación de la variable independiente

Atendiendo al problema fundamental definido durante el diagnóstico, la estrategia fijada para su transformación a corto plazo, y conforme al diseño del experimento, durante nueve meses los sujetos aplicadores, previa preparación, aplicaron de forma controlada el sistema de acciones directivas diseñado para la atención a la Cantera de jóvenes. El modo de aplicación se resume seguidamente:

Planificación (supervisión de los tipos de planes)

- Individual
- De la unidad
- Mensual
- Anual
- Estratégico

Organización

- Observación de la estructura interna
- Observación de los procesos de trabajo
- Participación en el diseño de los eventos de coordinación y cooperación
- Participación en la actualización de la estructura interna
- Participación en la distribución de recursos (los que se emplean en la planificación)
- Participación en la distribución de la autoridad

Control

- Verificación de la existencia y contenido de los planes (Individual, de unidad; mensual, anual, estratégico)
- Verificación de despliegue de procesos y resultados
- Recomendación de medidas correctivas o de generalización de buenas prácticas

Mando

- Supervisión de la ejecución de las tareas, procesos y sus resultados.
 - Cohesión permanente del sistema de trabajo.
 - Motivación por los resultados específicos y generales.
 - Toma de decisiones:
 - Caracterización de un problema o estado insatisfactorio (desviación de la norma prevista).
 - Relación de posibles alternativas de solución o de regreso a la norma.
 - Valoración de ventajas y desventajas de cada alternativa de las relacionadas.
 - Selección de una, o combinación de alternativas de solución.
 - Aplicación de la opción elegida.
 - Seguimiento al estado (o comportamiento) del problema definido.
- e) Medición después de aplicar la variable independiente al cabo de nueve meses

Se siguió el mismo procedimiento metodológico definido durante el diagnóstico inicial. Estado de la Matriz DAFO después de aplicarse la variable independiente diseñada.

Debilidades fundamentales:

1. Baja disponibilidad de jóvenes capacitados para su incorporación a la Reserva de cuadros provincial.
2. Insuficiente detección de jóvenes nuevos ingreso con potencialidades para jefes.
3. Insuficiente participación de jóvenes en la toma de decisiones importantes.
4. Aun niveles insatisfactorios en la atención diferenciada a los grupos de jóvenes.
5. Visos de sobreprotección a la juventud.

Fortalezas fundamentales:

1. Uso creciente de acciones directivas en la atención a la Cantera de jóvenes.
2. Alta motivación de los incluidos en la Cantera de jóvenes.
3. Acceso a la Intranet institucional.
4. Trabajo metodológico en ascenso.
5. Aprovechamiento de la Universidad de Matanzas para la preparación de jóvenes canteras.

Amenazas fundamentales:

1. Escenarios de trabajo complejos.
2. Inconsistencias en la disponibilidad de recursos materiales.
3. Intención de éxodo institucional.
4. Condiciones de trabajo con carencias importantes.
5. Alta demanda de jóvenes preparados para el mando.

Oportunidades fundamentales:

1. Existencia de dos centros de enseñanza en la provincia.
2. Opciones de superación en el cuarto nivel de enseñanza en la Universidad de Matanzas.
3. Prioridad de la Jefatura provincial para la atención a la juventud.
4. Disponibilidad de cuotas en el Centro Nacional de Superación de Jefes.
5. Existencia de un sistema de ciencia, tecnología e innovación.

El problema estratégico general

El nivel aun insatisfactorio de atención diferenciada a jóvenes, la insuficiente detección desde su ingreso cuando poseen potencialidades para jefes y la baja capacitación de ellos para su incorporación a la Reserva de cuadros provincial; junto a inconsistencias en la disponibilidad de recursos materiales, a los escenarios de trabajo complejos, así como la observada intención de éxodo institucional, en su conjunto constituyeron factores relevantes que limitaban la atención efectiva a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

La solución estratégica general

El uso creciente de acciones directivas en la atención a la Cantera de jóvenes, el empleo de la Universidad de Matanzas en la preparación de jóvenes canteras, y el trabajo metodológico en ascenso; unido a la sistemática prioridad de la Jefatura provincial para la atención a la juventud, las opciones de superación en el cuarto nivel de enseñanza en la Universidad, así como la disponibilidad de cuotas en el Centro Nacional de Superación de Jefes, representan factores relevantes que favorecen la atención efectiva a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

En consecuencia con el procedimiento seguido, el cálculo de los subtotales (s/t) permitió establecer la atención a la Cantera de jóvenes en un estado **Adaptativo** (II Cuadrante), lo cual evidencia un paso de avance respecto a la primera medición; no obstante, deja ver nuevas potencialidades para continuar mejorando la efectividad en el trabajo con los jóvenes incluidos en la Cantera.

Análogamente, para superar el anterior estado resultaría esencial cumplir la estructura de la **Solución estratégica general** que define la técnica; ahora con particular énfasis en la debilidad No. 4, la cual representa el 20,00 % de las cinco más ponderadas en correspondencia con el criterio de Pareto, con el objetivo de afianzar los cambios favorables a corto plazo.

f) Las conclusiones del experimento

A partir del presente ejercicio de aplicación, y teniendo en cuenta los efectos alcanzados, la autora enuncia las siguientes valoraciones fundamentales:

1. El empleo del análisis DAFO es apropiado para medir las consecuencias gene-

radas en la atención a la Cantera de jóvenes, luego del uso progresivo del sistema de acciones directivas diseñado como variable independiente.

2. La aplicación permitió observar el cambio de un estado de supervivencia a otro adaptativo, dado principalmente a que algunas de las debilidades fueron transformadas en fortalezas a corto plazo, con el aprovechamiento de aquellas oportunidades disponibles del entorno.
3. El cambio observado después de aplicada la variable independiente respecto a los resultados vistos antes de dicha aplicación, en condiciones similares, es en general positivo; lo cual correlaciona el sistema de acciones directivas con el saldo favorable constatado en la atención a la Cantera de jóvenes. Lo anterior es coherente con el método lógico de las diferencias, para la determinación de la relación causal de los fenómenos (Glagóliev, 1958; Guétmanova, 1991).
4. Se visibilizó y reconoció un modelo empírico de trabajo con los jóvenes que no obstante su utilidad e importe innovador, merece más tratamiento de rigor científico con vista a ser formalizado.
5. El subsistema de indicadores del modelo empírico, luego de aplicado el sistema de acciones directivas, en cuatro de sus seis indicadores principales mostró saldos superiores; los dos restantes es recomendable observarlos a mediano y largo plazos, para mayor objetividad. En la figura 3.2 se muestra la relación global de las dos variables fundamentales.
6. El ejercicio, a pesar del avance provocado, coadyuvó a determinar importantes potencialidades por explotar en pos de mejoras sistemáticas en la gestión con la Cantera de jóvenes en la provincia.
7. De conformidad con su condición de sistema abierto y enfoque dialéctico, el sistema de acciones directivas guarda una estrecha y dinámica relación con su entorno específico, sin la cual no tendría sentido tanto teórico, práctico ni metodológico. Las características principales del vínculo del sistema de acciones directivas con su entorno, pueden expresarse como sigue:
 - Continuo: es sostenido ininterrumpidamente en el tiempo.
 - Interactivo: uno y otro intercambian simultáneamente información, saberes,

tecnología, insumos; creando interinfluencias.

- Ascendente: como tendencia esta relación es creciente en la medida en que prospera y remarca desarrollo.
- Innovador: está orientado a resolver problemas reales, que de alguna manera limitan su progreso en las condiciones de la provincia.
- Científico: este vínculo tiene lugar sobre la base de la objetividad, verificabilidad y la fiabilidad, en línea con la visión de ciencia.

Otros resultados obtenidos en el horizonte temporal fijado:

1. Una guía específica para la identificación de jóvenes con posibilidades de mando (desde el último trimestre de 2017 se amplía su aplicación para los cadetes insertados y periodo de estancia de los cadetes propios).
2. Extensión del tipo de evaluación de desempeño “360”, con un protocolo previo de trabajo:
 - Autoevaluación.
 - Evaluación de sus subordinados (si los tuvieran o en los juegos de roles durante la preparación).
 - Evaluación de sus colegas.
 - Evaluación de su jefe.
3. Mayor interacción temática entre las unidades y el nivel provincial.
4. Superior perfilación de las competencias a desarrollar (intencionadas desde la guía de trabajo).
5. La presente investigación tiene la supervisión de la especialidad nacional y del Consejo de Ciencia y Tecnología provincial, con los que intercambia resultados de forma periódica.

3.2 Actos de socialización de la investigación y sus resultados

- Febrero 2017, en el Consejo provincial de Ciencia y Tecnología Minint Matanzas.
- Abril 2017, en la Conferencia Nacional de Ciencias Sociales Minint (CONCIS).
- Octubre 2017, en la Conferencia Provincial de Ciencia y Tecnología, Minint

Matanzas.

- Noviembre 2017, en el Coloquio Nacional de Ciencias de la Seguridad del Estado, Instituto Superior del Minint.
- Diciembre 2017, en Cit@tenas2017 (generó una publicación).
- Mayo 2018, en el Consejo provincial de Ciencia y Tecnología Minint Matanzas, lo que generó un acuerdo de satisfacción (Anexo XI).
- Junio 2018, en el Evento provincial de evaluación de impacto (Universidad de Matanzas).
- Agosto 2018, en la Conferencia especializada impartida en el I Curso de posgrado Político-ideológico para Jefes y Reservas.
- Septiembre 2018, en la II Conferencia provincial de Ciencia y Tecnología.
- Noviembre 2018, en la Revista electrónica "*Ciencia en Olivo*". Minint Villa Clara (generó una publicación).

3.3 Valoración económica de la investigación

La investigación básicamente se desarrolló en un período de 21 meses; con un fondo potencial de 5 040 horas laborales. Se emplearon 672 horas de preparación académica, a razón de 8 horas cada viernes (equivalente a 84 jornadas de 8 horas), esto constituye el 13,33 % del fondo de horas laborales para el período.

Desde el punto de vista salarial, teniendo como cifra 700,00 pesos mensuales, la investigación acumuló un costo total para el MININT asciende a 1 960,00 pesos.

Se significa que otras tareas incluidas en el cronograma del proyecto investigativo, por la naturaleza de su contenido, se aceptaron como parte del trabajo específico de la autora cuyos resultados, luego de su debida validación, fueron introducidos de forma directa e inmediata en su práctica laboral, por lo que la investigación desde el punto de vista económico se valora como una inversión positiva.

3.4 Conclusiones parciales

Desarrollado este capítulo se arriban a las siguientes conclusiones parciales:

1. El procedimiento de diagnóstico seguido, permitió definir al inicio de la investigación un estado predominantemente de **supervivencia** de la atención a la Cantera de jóvenes en el Minint Matanzas; mientras que al final de la investigación el estado evolucionó a predominantemente a **adaptativo**. El saldo fue positivo, pero evidencia nuevas potencialidades de mejoramiento continuo, todo lo cual se tiene en cuenta para etapas posteriores a la presente investigación.
2. La aplicación del sistema de acciones directivas al modelo empírico de atención a la Cantera de jóvenes; así como la consistencia de los resultados logrados, demuestran que el procedimiento seguido fue efectivo y viable en las condiciones de la provincia, lo que confirma su validez práctica y el cumplimiento del cuarto objetivo específico de la investigación.
3. Las tareas investigativas desarrolladas permitieron la continua y creciente identificación, preparación y evaluación de jóvenes, con vista a su ingreso a la categoría Reserva de cuadros en sus respectivos ámbitos de trabajo.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación resumido en los diferentes capítulos de la presente tesis, la elaboración de un sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes, y su aplicación controlada en las condiciones del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas en el horizonte temporal fijado, permitieron llegar a las conclusiones generales siguientes:

1. Del análisis de la literatura especializada disponible, así como de otras fuentes empíricas consultadas, se constató insuficiente respuesta a la necesidad de perfeccionamiento de la atención a la Cantera de jóvenes en la provincia de Matanzas, por lo cual se definió como el **objeto de estudio** en la presente investigación.
2. La baja disponibilidad de jóvenes aptos para su ingreso a la Reserva de cuadros, el poco uso de herramientas directivas para la atención a esta fuerza, así como el insatisfactorio nivel de trabajo metodológico, corroboran que el **problema científico** definido para esta investigación es pertinente tanto en el orden teórico, práctico, como metodológico.
3. El estudio realizado a diferentes enfoques sobre la atención a la Cantera de jóvenes en el Ministerio del Interior, unido a la experiencia acumulada en la provincia desde un modelo empírico espontáneo, permitieron asumir determinados fundamentos teórico-metodológicos, como premisas para la obtención de un sistema de acciones directivas que provocó mejoras continuas de esta gestión en Matanzas, lo cual posibilitó confirmar la **hipótesis** establecida; así como dar cumplimiento al **objetivo general** de la investigación.
4. La correlación observada entre la acción del sistema de tareas directivas elaborado y las mejoras en los resultados integrales durante la atención a la Cantera de jóvenes en el horizonte temporal fijado, en su conjunto, denota la **novedad científica** principal de esta tesis tanto en el orden teórico, práctico como metodológico.
5. A pesar de los saldos positivos logrados con la concepción y despliegue de la presente investigación en las condiciones del Ministerio del Interior en Matanzas

zas, se observan importantes potencialidades por explotar en función de identificar, preparar y evaluar jóvenes talentos, con vista a garantizar la continuidad del mando en la Institución a nivel provincial, o en otras instancias del país que la Jefatura nacional decida.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos durante esta investigación y con el objetivo de ampliar y perfeccionar los elementos estudiados, se plantean las recomendaciones fundamentales siguientes:

1. Continuar la aplicación de los resultados durante un año, con vista a enriquecer los argumentos que expliquen de forma fehaciente, la relación causal observada entre la implementación del sistema de acciones directivas elaborado y los saldos positivos conseguidos en la atención a la Cantera de jóvenes en la provincia.
2. Proponer a la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, la actualización de la base normativa, a fin de que regule con suficiente precisión y funcionalidad la atención específica a la Cantera de jóvenes de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbass, I. M. (2012). Management skills-tools for leadership imperative in democracy. *European Scientific Journal*, vol. 8, No.16, pp. 114-129.
- Acosta, J. M. (2013). *Habilidades directivas. Hablar en público*. Madrid: ESIC.
- Adams, J.S. (2014). *Equity theory*. Recuperado de <http://www.wikilearning.com>, consultado en febrero de 2015.
- Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34 (2), pp. 165-176.
- Aguado, R. (2013). *Cultura Organizacional*. Recuperado de <http://www.monografías.com>, consultado en abril de 2014.
- Alarcón, J. R. (2018) *Dirección de Asuntos Administrativos*. Recuperado de <http://www.minfin.gob>, consultado en enero de 2019..
- Alegre, A. y Levitt, K. (2014). The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know? *International Leadership Journal*, 6(2), pp. 61-101.
- Alhama, R. (2010). *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social*. Ciudad de la Habana: Ciencias sociales.
- Alhama, R. (2013). *Capital humano. Concepto e instrumentación*. Recuperado de <http://www.google.com.cu>, consultado en abril de 2014.
- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-20.
- Alvero, F. (2010). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Bakker, A. & Bal, M. (2010). "Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers", in *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2010), 83, 189-206: The British Psychological Society.
- Barba Aragón, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volume 23, Issue 3, pp. 127-136.
- Barreto, P. (2017). *Planeación, reclutamiento y selección de personal*. Recuperado

- de: www.monografias.com, consultado en noviembre de 2018..
- BartlePh (2014). *Tormenta de ideas: Procedimientos y Proceso*. Recuperado de: <http://www.scn.org/mpfc/ctas>, consultado en diciembre de 2014.
- Borrás, F. y Ruso, F. (2015). *Capital intelectual: visión crítica, y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana: Editorial UH.
- Bunge, M. (2010). *Las pseudociencias*. Pamplona, España: Laetoli
- C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). (2010). *Dirección Estratégica*. Recuperado de <http://www.valladolidemprende.es/extras>, consultado en febrero de 2013.
- Caballero, L. (2014). *Semántica y Diccionario*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Carpintru, M. y Luciano, R. (2012). "La empresa mecánica del níquel promueve un cambio en la gestión de su capital humano", en *La red capital humano* (Coordinadora Diana Salazar Fernández), pp.168-200, La Habana: Academia.
- Carrigan, M. D. (2013). Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, 1 (1), pp. 17-50.
- Castro, C. y Inostroza, J. (2014). *Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?* Serie Sistemas Públicos N°9, Enero 2014. Centro de Sistemas Públicos (CSP) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- Cherubin, G. (2012). *Perceived Organizational Support and Engagement*, Thesis of Master of Science in Organizational Leadership in Nyack College, New York: ProQuest LLC.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia.
- Colectivo de autores (2002). *Metodología de la investigación Social I, II y III*. La Habana: Félix Varela.
- Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento*. Barcelona: Conecta.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Félix Varela y Academia.
- Cuesta, A. (2012). "Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad", en *Fórum Empresarial*, Vol. 17, Núm. 1, mayo 2012 / pp. 1-30, Puerto Rico: Univer-

- alidad de Puerto Rico. Disponible en: <http://cicia.uprrp.edu/forum.html>, consultado el 14 de marzo de 2013.
- Cuesta, A. (2018). Manual para la evaluación del desempeño laboral. Lima, Perú: Macro.
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y el conocimiento en la empresa. La Habana: Academia.
- De Urrutia, L. (2003). *Sociología y trabajo social aplicado (Selección de lecturas, Capítulo XIII)*. La Habana: Félix Varela.
- Díaz, M (2004). *La Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Universidad de la Habana.
- Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. Ministerio del Interior. (2011). *Sistema de Trabajo*.
- Esfahani, A.N., Barzoki, A. S., Farokhi, M. y Jahanbazi, A. (2013). Ranking the Factors Contributing to Effective Meetings in Isfahan Gas Company. *International*.
- Fernández, S. (2015). *Introducción a los métodos y técnicas de investigación (selección de lecturas)*. La Habana : Félix Varela.
- García Blanco, E.M. (2015). *Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y Estrategia Empresarial*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle>.
- García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. Recuperado de <https://static.eoi>, consultado en febrero de 2012.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Guétmanova, A.; y otros (1991). *Lógica: (Diccionario) En forma simple sobre lo complejo*. URSS: Progreso.
- Hernández, R.; y otros. (2014). *Metodología de la investigación (sexta edición)* . México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Ibarra, F.; y otros. (1988). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Pueblo y Educación.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2015). INEbase / Demografía y población /Cifras de población y Censos demofiguas. Recuperado de

- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?>, consultado en enero de 2018.
- INEE (2016). *La función directiva, su importancia y sus características*. Recuperado de http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/143/P1C143_06E06, consultado en febrero de 2012.
- John Desmond, B. (1986). *Historia Social de la Ciencia Tomo I y Tomo II*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Kate, D y Kahn, R.L (1986) *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kopnin, P. V. (1983): *Lógica dialéctica*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Labarrere, G.; Valdivia, G. E. (2001). *Pedagogía*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Melo, J. C. (2012). *Empresa una mirada inusual a su organización empresarial*. La Habana: Academia.
- Menguzzato, M.; Renaud, J (1992). *La dirección estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Minint (2007). *Estrategia Ministerial para la preparación de cuadros y reservas del MININT*. La Habana.
- Minint (2011). *Sistema de trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes en el Ministerio del Interior*. La Habana.
- Minint (2011). *Sistema de trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes en el Ministerio del Interior*. La Habana.
- Morales, A. (1984). *Metodología de la modelación Económico-Matemática*. Ciudad de la Habana: Científico-Técnica.
- Núñez, J. (2015). *La ciencia y la Tecnología como procesos sociales. lo que la educación científica no debería olvidar*. La Habana: Félix Varela.
- Pereda, F, J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas*. Recuperado de <https://helvia.uco.es/bitstream/handle>.
- Pérez, T. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto. 2011. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. La Habana: CUJAE.

- Pfeffer, J. (2014). «Existe un bajo nivel de satisfacción entre los trabajadores», en *Trabajo & Empresa*, edición especial por el XV Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile 2014, noviembre 2014, No. 11, pp. 14-15. Chile: La Araucana.
- Picart, A. G. (2012). "TRAYCO, pionera en la certificación por la NC 3001: 2007 del sistema de gestión integrada de capital humano", en *La red de capital humano* (Coordinadora Diana Salazar Fernández), pp.139-167, La Habana: Academia.
- PNUD. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015 (Trabajo al servicio del desarrollo humano)*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Ponjuan, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Félix Varela.
- Portal, R. (2008). *Comunicación y Educación. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Preparación, J. D. (2011). *Instrucción No 2: Que establece los procedimientos para implementar el Sistema de trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes en el Ministerio del Interior*. La Habana.
- Primero, V. (2010) *Orden No 30: Que organiza el entrenamiento de Jefes y Reservas de los cargos de la Nomenclatura Superior en órganos y provincias*. Habana.
- Raufflet, Emmanuel; Lozano, Félix; Barrera, Ernesto Y García, Consuelo (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson Educación.
- Raya, M. G.; Zulueta, M. E. (2015). *Texto científico-técnico ¿Cómo crearlos?, Segunda edición*. La Habana: Científico-técnico.
- Rico, P. (2008). *Proceso de enseñanza. Aprendizaje desarrollador en la escuela cubana. Teoría y práctica*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Robbins, S.P (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México:Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana S.A. 7ma Edición.
- Robles, F. C. (2012). *Diccionario de Sinónimos y Antónimos*. La Habana: José Martí.
- Rosental, M.; P. Iudin. (1981). *Diccionario filosófico*. Ciudad de la Habana: Editora Política.
- Sierra, V.; Álvarez, C. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Susi, S. (2016). *Diccionario de pensamientos de Fidel Castro*. La Habana: Editora

Política.

Vargas, T. (2013). *Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende*, disertación de tesis de doctorado para obtener el grado de Doctora en Ciencias Económicas. La Habana: Universidad de La Habana.

Vidal, A. (2015). *Diagnóstico organizacional*. La Habana: Félix Varela.

WFPMA (2012): *14th World Human Resource Congress London 2012*, London: World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), www.hrcongress2012.com/home.html, consultado en abril de 2014.

Whetten, D., Cameron, K. (2011). *Desarrollo de las habilidades directivas*. Octava edición. Recuperado de <http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos>, consultado en marzo de 2014.

Anexo I. Perfil ideal del Líder.

Fuente: Aproximación a C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010).

1. Compromiso con los objetivos

- Que tenga una visión clara de los objetivos y ponga sus esfuerzos en función de ello.

2. Planificación del trabajo

- Que, objetivamente, calcule los costes y los plazos, y que distribuya el trabajo de manera efectiva.
- Que sea capaz de diseñar y preparar los planes de acción a fin de alcanzar los objetivos y resultados previstos.

3. Colaborador

- Que respete a sus compañeros y que valore su profesionalidad
- Que no juzgue precipitadamente el valor del trabajo de los demás sin conocer a fondo sus dificultades.

4. Buen comunicador

- Que explique el por qué de las cosas y que trate a sus colaboradores de igual a igual.
- Que sepa escuchar, que agilice las respuestas y que logre transmitir toda aquella información necesaria para la correcta realización del trabajo.

5. Motivador

- Que logre la mayor empatía posible con sus colaboradores, orientada a comprender sus necesidades.
- Que consiga crear un adecuado ambiente de trabajo, para que cada miembro dé lo mejor de sí.
- Que trate de hacer confluir los intereses individuales y los de la organización.
- Que valore tanto el trabajo realizado como los resultados obtenidos por su equipo.

6. Trabajo en equipo

- Que aproveche cada ocasión para convertirla en una situación de formación para su equipo.
- Que detecte las necesidades/carencias formativas de sus colaboradores y planifique su desarrollo.
- Que el mismo este formado y que se preocupe por formar a su equipo.
- Que delegue pertinentemente las tareas y sepa medir las ventajas.

7. Referencialidad

Debe ser el ejemplo en muchos aspectos, cuanto más es más ventajoso. El líder, con su actitud personal, debe halar al resto del colectivo hacia los objetivos del colectivo.

Anexo II. Criterios para la caracterización de sistemas

Fuente: Aproximación a Parra Ferié, 2005

Autor	Criterio de clasificación	Variables
Hill (1977) (referido en Medina León <i>et al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio brindado a bienes o personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos permanentes del servicio frente a efectos temporales. • Reversibilidad frente a no reversibilidad de estos efectos. • Efectos físicos frente a efectos mentales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos del servicio 	
Thomas (1978) y Kotler (1980) (referido en Medina León <i>et al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Basamento del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios basados en las personas. • Servicios basados en el equipo.
Lovelock (1980) (referido en Medina León <i>et al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio simple. • Conjunto de servicios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de la capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas en el servicio (reservaciones). • Se sirve a quien primero llegue.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de realizar las transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones definidas por el tiempo. • Transacciones definidas por la tarea.
Schroeder (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de servicios en función del grado de interacción y adaptación y de la intensidad de la mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad de mano de obra. • Interacción y adaptación.

Dabholkar (1994) (referido en Medina León <i>et. al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Quién proporciona el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • De persona a persona por vía de la tecnología. • Autoservicio mediante la tecnología.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dónde se proporciona el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la ubicación del servicio. • En el hogar o el lugar de trabajo del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Forma en que se proporciona el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia física entre cliente y proveedor. • Proximidad física entre cliente y proveedor.
Lovelock (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • En función de la naturaleza del servicio y de quien o que es el receptor directo del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones tangibles sobre personas. • Acciones tangibles sobre posesiones. • Acciones intangibles sobre personas. • Acciones intangibles sobre posesiones.
Santesmases (1999) (referido en Medina León <i>et. al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Según el nivel de interacción de personas o máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios totalmente mecanizados. • Servicios parcialmente mecanizados. • Servicios sin uso de máquinas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Según el grado de participación del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja interacción del cliente. • Participación del cliente o uso del producto o instalación que ofrece servicio.

Anexo III. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Usted está propuesto para participar en un estudio de las variables que permiten caracterizar la actividad de atención a jóvenes con potencialidades de líder. Se necesita saber acerca de su conocimiento sobre el tema, por lo que le solicita brinde la siguiente información.

Muchas gracias

Parte primera

Años de experiencia en su entidad mayor.

Años de trabajo en su departamento.

Años de experiencia en su cargo.

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina poseer.



MÍNIMO			CONOCIMIENTO							MÁXIMO	
---------------	--	--	---------------------	--	--	--	--	--	--	---------------	--

0,00	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Parte segunda

Ahora marque en la siguiente tabla en una escala de 0 a 1 según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema el conjunto de las fuentes que aparecen a continuación:

Fuentes de argumentación		Grado de influencia		
		Bajo (-0,80)	Medio (0,80)	Alto (+0,80)
A	Estudios realizados por usted			
B	Su experiencia propia			
C	Trabajos de autores nacionales			
D	Trabajos de autores extranjeros			
E	Su conocimiento sobre el estado del tema en el exterior			
F	Su intuición			

Cálculo del Coeficiente de competencia de los expertos (K)

Expertos	Kc	Ka						Ka	K
		A	B	C	D	E	F		
1	0,93	0,90	0,90	0,90	1,00	0,90	0,90	0,92	0,92
2	0,90	0,90	0,85	0,90	0,90	0,90	0,90	0,89	0,90
3	0,96	0,30	0,90	0,60	0,90	0,90	0,90	0,75	0,86
4	0,98	0,90	0,90	0,90	0,40	0,90	0,90	0,82	0,90
5	0,95	0,70	0,90	0,50	0,90	0,90	0,90	0,80	0,88
6	0,95	0,90	0,70	0,90	0,80	0,95	0,90	0,86	0,90
7	0,90	0,70	0,90	0,60	0,90	0,90	0,90	0,82	0,86
8	0,91	0,30	0,80	0,90	0,80	0,80	0,90	0,75	0,83
9	0,93	0,90	0,90	0,70	0,50	0,90	0,40	0,72	0,82
0,873									

K: Coeficiente de competencia del experto (se exigió $K > 0,80$)

$$K = 1/2(Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema.

Ka: Coeficiente de argumentación; mide el grado de influencia de cada fuente según la escala propuesta:

Si $K > 0,80$ entonces es Alto.

Si $K = 0,80$ entonces es Medio.

Si $K < 0,80$ entonces es Bajo.

Anexo IV. Votación de los expertos para determinar las variables de los sistemas.
Delphi.

K \ E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	1- Vn/Vt*100
1	<u>1</u>	100 %								
2	<u>1</u>	<u>0</u>	88,88 %							
3	<u>1</u>	100 %								
4	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	55,55 %
5	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	88,88 %
6	<u>1</u>	100 %								
7	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	88,88 %
8	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	66,66 %
9	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	77,77 %
10	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	88,88 %
11	<u>0</u>	<u>1</u>	88,88 %							
12	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	77,77 %
13	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	55,55 %
14	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	77,77 %
15	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	66,66 %
16	<u>1</u>	100 %								
17	<u>1</u>	<u>0</u>	88,88 %							

0: Voto negativo (Vn)

1: Voto positivo

9: Total de votos (Vt)

Anexo V. Planilla de consulta a los expertos

Estimado experto; en este material se le muestra una preselección de las variables que mejor pueden caracterizar al sistema de acciones directivas conformado durante la presente investigación. Resultaría de especial importancia sus consideraciones en cuanto a:

- Si opina variar el contenido de alguna de ellas.
- Si desea incorporar o suprimir una o varias.
- Un orden de ponderación por su importancia.

Con inmensa gratitud

La autora

I. Sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Objetivo del sistema:

Asegurar mejoras continuas en la atención a la Cantera de jóvenes como preámbulo a su ingreso en la Reserva de cuadros del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Acciones de Planificación:

- Definición de los objetivos particulares a lograr por tarea para cada nivel y etapa.
- Determinación de las fechas topes para el cumplimiento de cada una de las acciones técnicas (institucionales).
- Precisión, dentro del marco de recursos asignados para el nivel, de las necesidades materiales, financieras y de otra naturaleza para las tareas.
- Establecimiento de los responsables de cada tarea, por nivel correspondiente.

Acciones organizativas:

- Individualización de las tareas a ejecutar por nivel y etapa.
- Estandarización de ciclos de tareas y de procesos efectivos (integración de tareas individuales).
- Concepción de momentos para la coordinación y la cooperación de las potencialidades internas y externas.
- Definición de un sistema informativo interno (información, frecuencia, canal, código).
- Determinación de facultades ejecutivas, para cada nivel por etapa.

Acciones de Control:

- Definición de un sistema de indicadores (normas cuantitativas/cualitativas) de cumplimiento para las tareas, procesos, y objetivos.
- Verificación parcial y total del cumplimiento de tareas, procesos, y objetivos de acuerdo a las normativas definidas.
- Proposición (según los resultados de la acción anterior) de medidas correctivas, o de generalización de buenas prácticas.

Acciones de Mando (Regulación, Gerencia, Toma de decisión):

- Supervisión de la ejecución de las tareas, procesos, y sus resultados.
- Cohesión permanente del trabajo.
- Motivación por los resultados específicos y generales.
- Toma de decisiones:
 - Caracterización de un problema o estado insatisfactorio (desviación de la norma prevista).
 - Relación de posibles alternativas de solución o de regreso a la norma.
 - Valoración de ventajas y desventajas de cada alternativa de las relacionadas.
 - Selección de una o combinación de alternativas de solución.
 - Aplicación de la opción elegida.

- Seguimiento al estado (o comportamiento) del problema definido.

II. Especificaciones de sus componentes como sistema:

- Elementos constitutivos, básicos: Planificación, Organización, Control, y Mando.
- Relaciones: De complementación mutua.
- Propiedades: Armónica, directa, permanente, cíclica, procesal, indispensable, perfectible.
- Objetivo: Aportar efectividad al proceso de cumplimiento de una tarea, o grupo de ellas.
- Funciones: Las tareas distintivas de cada una.
- Estructura: Combinación de vínculos que se sostiene entre las funciones.
- Complejidad: Relativamente alta por la simultaneidad de los efectos de las funciones.
- El entorno: Medio ambiente, externo e interno, influyente en el desempeño y efecto de las funciones, y del sistema en su conjunto.

III. Variables preseleccionadas:

1. Visión integradora. Quiere decir que todos los elementos involucrados conforman un cuerpo específico.
2. Participación activa de su objeto. El sistema diseñado se conceptúa con la cooperación decisiva del joven incluido, sus criterios y experiencias valen.
3. Función auxiliar. El conjunto del sistema brinda aseguramiento de dirección a otro sistema especializado.
4. Interdependencia interna. El sistema es funcionalmente infragmentable ya que cada parte es vital para el estado de ordenamiento dado.
5. Programa de acción. El trabajo del sistema obedece a un programa previamente concebido.
6. Funciones de dirección como elementos básicos. Las funciones son explícitamente los componentes fundamentales de gestión del sistema.

7. Proyección estratégica. Se aspira lograr objetivos relevantemente importantes a largo plazo.
8. Economía. Su implementación es factible con un mínimo de recursos materiales, financieros y humanos; el despliegue de iniciativas con lo disponible es la clave del éxito.
9. Autosuficiencia. Esta variable se refiere a la aptitud del sistema para el cumplimiento de sus tareas tal como fue concebido, sin la participación de factor externo alguno.
10. Acción cíclica. Las acciones básicas del sistema manifiestan un comportamiento reiterativo en el tiempo.
11. Enfoque de proceso. Esta variable se definió a partir del orden lógico y sucesivo de las etapas concebidas, tiene como principal salida la capacitación integral del joven cantera para su ingreso a la categoría de Reserva de cuadros.
12. Relación con su entorno. Significa que el sistema permanece en constante relación de intercambio con su medio ambiente inmediato.
13. Replicabilidad. Estriba en su capacidad para repetirse a diferentes niveles ejecutivos; a pesar de la variación de las condiciones imperantes.
14. Interdisciplinariedad. Consiste en la participación interactiva de diferentes especialidades o disciplinas durante el trabajo del sistema.
15. Aplicación metodológica. Esta variable se definió como la necesidad de fundar el desarrollo del sistema desde un cuerpo metódico cuyo propósito central estriba en la capacitación de los jóvenes incluidos.

Anexo VI. Votación de los expertos para determinar el orden de las variables durante la caracterización de los sistemas. Kendall

K \ E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum ai$	$\sum ai-T$	$(\sum ai-T)*(\sum ai-T)$
1	2	1	2	2	2	1	2	1	10	23	-57,59	3316,40
2	7	7	7	4	7	7	11	7	7	64	-16,59	275,17
3	1	2	1	1	1	2	1	5	1	15	-65,59	4301,82
4	11	15	11	11	17	16	16	16	17	130	49,41	2441,52
5	5	5	5	7	5	5	5	2	5	44	-36,59	1338,70
6	4	4	4	3	4	4	4	6	3	36	-44,59	1988,11
7	9	9	9	9	10	4	9	9	9	77	-3,59	12,88
8	16	11	17	16	14	10	7	16	4	111	30,41	924,88
9	15	17	16	17	16	13	17	17	14	142	61,41	3771,40
10	10	10	10	6	11	8	10	10	2	77	-3,59	12,88
11	6	6	6	5	6	6	6	8	6	55	-25,59	654,76
12	12	12	12	12	15	12	13	12	12	112	31,41	986,70
13	13	13	13	13	13	17	15	13	13	123	42,41	1798,76
14	14	16	14	14	12	14	14	14	15	127	46,41	2154,05
15	17	14	15	15	9	15	12	15	11	123	42,41	1798,76
16	3	3	3	10	3	3	3	4	3	35	-45,59	2078,29
17	8	8	8	8	8	9	8	11	8	76	-4,59	21,05
										1370		27876,12

T= 80,59

W= 84,35

Anexo VII. Determinación de la fiabilidad de la escala para el cotejo de sistemas

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 V
AR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	6	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	6	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	10

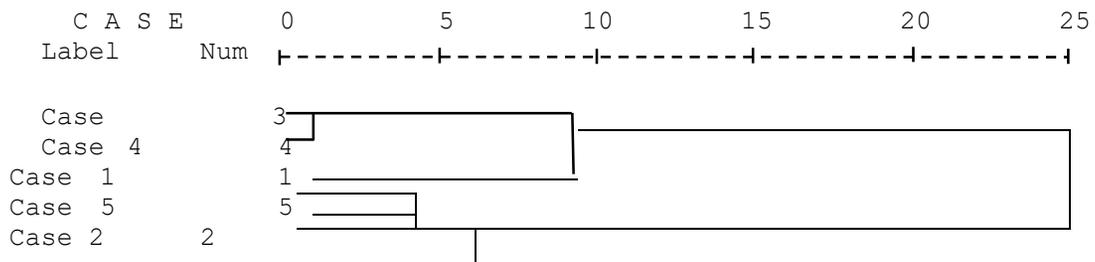
Anexo VIII. Análisis cluster. Distancia euclídea al cuadrado

Cluster

Output Created		27-jun-2018 01:35:45
Input	Data	E:\SPolledo\Ciencia_Dirección_Tesis Polledo\Proyectos de Tesis\Proyecto Mahé\Tesis Mahé Maestría II\Mahé 6\Mahe 156 sp.sav
	Matrix Input	C:\Users\Familia\AppData\Local\Temp\spss824\spssclus.tmp
MissingValueHandling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Resources	Processor Time	00:00:00,094
	Elapsed Time	00:00:00,062

Dendrogram

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****
 * Dendrogram using Ward Method Res-caled Distance Cluster Combine



Anexo IX. Sistemas de gestión estudiados. Ponderación de variables

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	(A)	Promedio del I al V ($\frac{A}{6}$)	$\Delta A = A - \frac{A}{6}$	% = $\frac{\Delta A}{A} * 100$
1.	1	3	2	2	3	3		2,20	0,80	26,67
2.	0	2	3	3	1	3		1,80	1,20	40,00
3.	2	1	1	3	3	3		2,00	1,00	33,33
4.	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>		<u>2,40</u>	<u>-0,40</u>	<u>-20,00</u>
5.	0	1	1	0	1	3		0,60	2,40	80,00
6.	3	3	2	2	2	3		2,40	0,60	20,00
7.	2	2	2	2	2	3		2,00	1,00	33,33
8.	3	1	2	2	3	2		2,20	-0,20	-10,00
9.	0	3	0	0	0	3		0,60	2,40	80,00
10.	2	2	2	2	3	3		2,20	0,80	26,67
Total	1,50	2,10	1,70	1,80	2,10	2,80		1,84	0,96	34,29

Variables	Sistemas de comparación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión integradora. 2. Función auxiliar. 3. Interdependencia interna. 4. Programa de acción. 5. Funciones de dirección como elementos básicos. 6. Proyección estrategia. 7. Acción cíclica. 8. Relación con su entorno. 9. Centrado en líderes jóvenes. 10. Automejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> I. Sistema de Captación-Selección II. Sistema de Gestión de Recurso Humano III. Sistema de Formación y Preparación IV. Sistema de Atención al pensionado V. Sistema de Ciencia y Tecnología VI. Sistema de acciones directivas <p>Escala: 0-3</p>

Anexo X. Programa de acción.

Programa de acción

I. Fundamentación

Este programa se concibe como respuesta a la necesidad de contar con un material de referencia a la hora de implementar los resultados fundamentales del proceso de investigación con título: “Acciones directivas para la atención a la Cantera de jóvenes del Minint en Matanzas”; incluye tanto al sujeto como al objeto de dicha atención; es decir a los jefes, oficiales y funcionarios en general y al universo de jóvenes captados como cantera de futuros jefes. Está ideado como preparación básica, previa a otras acciones específicas de categorías superiores.

II. Objetivos

Objetivo general:

Lograr la implementación del sistema de acciones directivas concebido como parte del trabajo transformador que demanda la Jefatura del Minint en Matanzas, en la atención a su Cantera de jóvenes.

Objetivos particulares:

1. Coordinar entre la fuerza sujeto las tareas básicas de dirección como subsistema de apoyo a las acciones institucionales reguladas por las disposiciones vigentes.
2. Ejecutar de manera uniforme en cuanto a paradigma y contenido las acciones directivas elaboradas durante la investigación base.
3. Asegurar las condiciones organizativas para la valoración de los resultados a partir del subsistema de indicadores previamente tratado en la investigación base.

III. Sistema de habilidades

1. Analizar las funciones del ciclo de dirección, su visión como sistema y como proceso.
2. Interpretar el doble carácter de las funciones de dirección: general y especializado.

3. Analizar la actividad de Organización como función directiva, su contenido.
4. Aplicar, de forma controlada, el sistema de acciones elaborado para las condiciones de cada ámbito de trabajo.

IV. Acciones fundamentales

A. Para el sujeto aplicador:

1. Definir de acuerdo a la estructura organizativa, los jefes, oficiales u otros funcionarios responsabilizados con la atención a la Cantera de jóvenes.
2. Ofrecer Durante reuniones de trabajo orientaciones metodológicas de dirección en concordancia con las indicaciones de los Centros de Enseñanzas del Minint (CEMI).
3. Supervisar de forma regular la atención a la Cantera en los diferentes niveles ejecutivos (durante controles integrales y específicos).
4. Coordinación de intereses formativos con la Universidad de Matanzas y oficiales conferencistas.

B. Para los jóvenes cantera:

1. Seleccionar los precandidatos y candidatos a ingresar en la Cantera de jóvenes.
2. Reunión de socialización de importancia de la tarea, objetivos, y valores compartidos.
3. Asistencia y participación en los eventos formativos.

C. Para el sujeto aplicador y los jóvenes cantera:

1. Desarrollo del plan temático definido
 - a. Generalidades de la dirección
 - Origen de la dirección.
 - Las funciones básicas d dirección.
 - Visión de sistema, y de proceso.
 - Elementos básicos del diseño organizativo.
 - La reunión requisitos y exigencias.
 - El trabajo en equipo.
 - La comunicación.

- El cambio.
 - Elementos de investigación.
 - b. Preparación política-ideológica
 - Ideas del imperio.
 - Acontecimientos mundiales.
 - La unidad regional, perspectivas.
 - Estrategias imperiales para Cuba y América latina.
 - El enfrentamiento político-ideológico.
 - c. Historia de la Revolución cubana
 - Acontecimientos históricos en Matanzas.
 - Matanceros en acontecimientos históricos.
 - Acontecimientos históricos del Minint en Matanzas.
 - Combatientes del Minint Matanzas en acontecimientos históricos.
 - Valoración de los resultados.
2. Elaboración de medidas de perfeccionamiento
- Sobre la identificación.
 - Sobre la preparación.
 - Sobre la evaluación.
 - Sobre otros aspectos de interés.

V. Indicaciones metodológicas

1. La aplicación del presente programa tiene como principal presupuesto su visión dialéctica, es decir, se concibió un conjunto de acciones pero las mismas se conservarán en la medida en que aseguren los objetivos trazados.
2. El desarrollo de los temas estará en correspondencia con las potencialidades reales en cuanto al empleo de medios auxiliares de enseñanza, combinados con la orientación de textos y otros materiales bibliográficos disponibles.
3. El tipo de evaluación predominante será autoevaluativo-coevaluativo a fin de estimular sinergias de grupo.

4. Durante las clases prevalecerá un ambiente interactivo profesor-alumno donde los primeros fungirán como orientadores; mientras que los cursantes constituirán los actores principales.
5. Los ejercicios y demás actividades de preparación deben estar relacionados con la práctica profesional de los jóvenes.

Textos básicos

- Minint (2011). Sistema de trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes en el Ministerio del Interior. La Habana.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia.
- Carnota, O. (1990). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- El conjunto de la presente tesis.

Textos complementarios

- Nuñez, J. (2015). *La ciencia y la Tecnología como procesos sociales. lo que la educación científica no debería olvidar*. La Habana: Félix Varela.
- Raya, M. G.; Zulueta, M. E. (2015). *Texto científico-técnico ¿Cómo crearlos?* La Habana: Científico-Técnico.
- Sierra, V.; Álvarez, C. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. La Habana: Pueblo y Educación.

Anexo No. XI: Acuerdo 09/2018 del Consejo de Ciencia y Tecnología Provincial.
Original debidamente firmado y acuñado

Matanzas, 25 de mayo de 2018
“Año 60 de la Revolución”

Al departamento de Formación y Superación de Cuadros; Universidad de Matanzas.

Mediante la presente tenemos a bien significar que el proyecto de investigación con título “Acciones directivas para la atención de la Cantera de jóvenes” con autora la Mayor Mahé Ramírez Pardo se ha desarrollado de conformidad con el plan; asimismo, los resultados se consideran positivos con los que se ha podido avanzar en la solución de la problemática principal definida, ello ha permitido visibilizar nuevas potencialidades de desarrollo lo que confirma la pertinencia del proyecto.

En cuanto a la referida autora, su disciplina y entrega han sido clave en los saldos logrados.

Respetuosamente,

Presidenta Consejo de Ciencia y Tecnología
TC Lucila MiliánKahli