



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**

Maestría en Administración de Empresa

Mención Dirección

Título:

**ACCIONES DIRIGIDAS A LA PREPARACIÓN DE LAS  
RESERVAS DE CUADROS EN LA EMPRESA  
AGROINDUSTRIAL “VICTORIA DE GIRÓN”**

Autor: Lic. Marisleydis Suárez Castellanos

Tutoras: Dr. C Mailé Salgado Cruz

**Matanzas, 2020**

**INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS.</b>
Introducción-----	1
Desarrollo. -----	9
Capítulo 1: Fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de cuadros en Cuba. -----	9
1.1-Política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba. ----	9
1.2- La selección y preparación de las reservas de cuadros, su importancia para el sistema empresarial. -----	17
1.3-Políticas establecidas para la preparación de las reservas de cuadros.----	25
Capítulo II: Estudio diagnóstico sobre la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.-----	34
2.1- Caracterización de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. -----	34
2.2- Caracterización de los cuadros y reservas de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. -----	43
2.3-Valoración del diagnóstico inicial de la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón-----	49
Capítulo III: Acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.-----	60
3.1- Fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de las acciones.	60
3.2- Desarrollo de las acciones de preparación a las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.-----	66
Conclusiones-----	81
Recomendaciones.-----	82
Bibliografía	
Anexos	

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## INTRODUCCION

A partir del triunfo revolucionario, en Cuba quedó claramente expresada la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros y reservas, al plantearse que de la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político, en general. Desde el inicio de la Revolución la máxima autoridad del estado ha dado prioridad a la preparación de los cuadros y la continuidad del trabajo a la formación de las reservas.

De gran importancia y significado es que los cuadros sean idóneos, y utilicen, en el cumplimiento de sus funciones de trabajo, los conocimientos más novedosos y los métodos de dirección más actuales, para poder desempeñar con mayor eficacia las actividades que dirigen, y poder transmitir a sus reservas sus mejores experiencias y conocimientos en la labor que realizan.

El Primer Congreso del PCC (1975) aprobó la Tesis y Resolución sobre la política de cuadros, que establece preparar y educar adecuadamente a sus dirigentes y promover a los cargos, a los compañeros con más condiciones para ello y que mejor preparados estén, para desempeñar con eficiencia la responsabilidad.

En la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba celebrada el 29 de enero de 2012 se rediseñaron las prioridades de trabajo quedando establecidos como objetivos de la Política de Cuadros, entre ellos: No. 74. Exigir que los cuadros se promuevan desde la base, se formen en el contacto directo con las masas y posean experiencia laboral. Su ascenso a responsabilidades superiores debe ser gradual, en correspondencia con los resultados que alcancen. A su vez el No. 78 plantea asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados". (PCC, 2012)

Por su parte, como se señala en el Decreto-Ley No 196/99 "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno", que establece las normas básicas para la aplicación y control de la Política de Cuadros, los define como trabajadores que por sus

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

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.

En este Decreto-Ley se puntualiza el papel de la Reserva de Cuadros conformada por dirigentes u otros trabajadores que por su integridad personal y características técnico-laborales resultan merecedores de un tratamiento específico con vistas a prepararlos y superarlos para asumir cargos de dirección en niveles superiores o similares al que ostentan, o para ocuparlos por primera vez.

La preparación de las reservas de cuadros cobra hoy matices superiores y estratégicos para el devenir histórico, donde errores e imprecisiones subjetivas pueden traer consecuencias devastadoras, debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de éstos y organizarse como un sistema, para lo cual se requieren los siguientes contenidos:

1. Preparación Político-Ideológica
2. Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil
3. Preparación en Administración – Dirección
4. Preparación Técnico-Profesional

En el propio Decreto Ley 196 en el Capítulo II, Artículo 32 se plantea que “la labor de preparación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles”. Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia” (DL 196, 1999,12)

Referido a la preparación de las reservas de cuadros el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba expresó..” como elemento clave fue identificado la necesidad de mejorar la selección, superación y evaluación de quienes ocupan cargos o integran la reserva, tanto en el partido como en las organizaciones de masas, la UJC, el Estado , el gobierno y las direcciones

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

administrativas, pues el mayor o menor avance de las transformaciones iniciadas dependerán, básicamente, de la labor de esos dirigentes..." (Castro, 2012,2)

Las relaciones que se establecen entre el cuadro y sus reservas deben ser de cooperación y de subordinación, las mismas no se hacen posible sin que medien los procesos de la actividad y la comunicación para utilizarlos en la interacción o interrelación que establece con todo lo que le rodea: las que establece con los objetos, los que establece con otros hombres. Es importante que el cuadro prepare a sus reservas como parte de las funciones que le corresponden asumir en este proceso de dirección.

La evaluación del desarrollo de las actividades de la reserva en las tareas de dirección, constituye un punto de partida para rediseñar su preparación. Una vez que se involucre a todos los factores en el alcance de estas aspiraciones, deberá tenerse en cuenta, además, sus criterios, puntos de vistas, necesidades, motivos, intereses, modos de actuación; sobre la base de los resultados de su comportamiento histórico; de manera que desde la planificación se logre la dirección participativa y el control.

En el Lineamiento 270 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se precisa la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, entre otros aspectos, a la reserva de cuadros. Para ello es necesario perfeccionar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, logrando una adecuada organización, planificación y control de su desarrollo.

El Ministerio de la Agricultura en sus documentos rectores del marco regulatorio y metodológico relativos al sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas estableció el procedimiento general para el trabajo con la reserva, trazándose como principios los siguientes:

- 1- Los jefes responden por la selección y aprobación de la reservas de los cargos de cuadros que conforman su nomenclatura, previo análisis con las comisiones de cuadros.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## 2- Los jefes a todos los niveles responden por la preparación de la reserva. (MINAG 2013:8)

A este Ministerio están subordinados diferentes Grupos Empresariales, entre ellos el Grupo Empresarial Agrícola, quien a su vez cumple con las funciones de dirección, coordinación y control de las empresas que lo integran, entre ellas la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón", ubicada en el municipio de Jagüey Grande, en la provincia de Matanzas, fundada en 1967 por la concepción del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Es una empresa estatal socialista y su misión es captar divisas para el desarrollo económico de la región y el país mediante la producción, comercialización y venta de cítricos, frutales y otras producciones agropecuarias y servicios, garantizando una fuente de empleo para los trabajadores de la zona y una buena atención al hombre y para cumplirla tiene organizados los más de 5000 trabajadores así como, el resto de sus recursos en 15 Unidades Empresariales de Base, de las cuales 11 son productivas, tres prestadoras de servicios y una de comercialización.

En la actualidad cuenta con una plantilla de cargos de cuadro constituida por 106 cargos, para un 100% de cobertura. La totalidad de los cargos refieren al menos una reserva, por lo que la empresa prepara a 176 reservas de cuadros.

Después de analizar mediante la observación participante e intercambiar con algunas de las reservas se consideran las siguientes fortalezas:

- El trabajo con la reserva se estructura en Grupos o Bolsas.
- El compromiso que asumen los miembros de la reserva de cuadros y su disposición a la autopreparación.
- Se encuentran elaborados los documentos rectores para el trabajo con la misma.
- Diseño de planes de preparación para las reservas de cuadros.
- Centro de capacitación con entrenadores preparados para impartir cursos de superación en ramas afines al objeto social de la entidad
- Vinculación con centros de enseñanza superior, escuelas políticas y organismos rectores que garantizan elevar la capacitación profesional y de preparación integral.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Atendiendo al nivel de preparación existen preparadas 106 reservas y 71 en preparación. A pesar de las acciones que hasta la fecha se han venido realizando coexisten deficiencias en el proceso de preparación de la reserva. Se valora como aspectos que inciden negativamente:

- Los cuadros aún no interiorizan que son los máximos responsables de preparar a varias reservas para que puedan ocupar el cargo en cualquier momento. Como consecuencia.
- Son insuficientes los análisis que realizan los cuadros de los recursos humanos que le están subordinados, que les permitiría lograr una selección adecuada de su reserva.
- Es deficiente el plan de preparación para la reserva; que incluya reuniones, sustituciones, despacho, intercambios de experiencia; acciones todas de carácter educativo y práctico que posibilitan mayor efectividad en la preparación de las reservas.
- Insuficiente tiempo dedicado a valorar las debilidades de cada reserva y en consecuencia determinar sus necesidades de aprendizaje.

Todo ello unido a que en múltiples ocasiones se ha demostrado que después de un proceso de preparación de las reservas, llegado el momento de tener que asumir el nuevo puesto, se niegan a hacerlo, alegando que aún no tienen la preparación necesaria o que es demasiada responsabilidad, esto demuestra que es insuficiente aún el trabajo con la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Sobre la base de la contradicción expresada es que esta investigación asume como **problema científico** a investigar: la insuficiente preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Teniendo en cuenta el problema determinado se plantea la siguiente **hipótesis**: Si se diseñan acciones para las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón", es posible contribuir a elevar su preparación.

Como **variable dependiente** se definió: acciones para elevar su preparación.

Como **variable independiente** se definió: la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

En correspondencia, se toma como **objeto de estudio**: gestión de los recursos humanos y como **campo de acción**: la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Este trabajo de investigación se propone como **objetivo**: Diseñar acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros para su promoción en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Para dar cumplimiento a este objetivo se determinan **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los referentes teórico-metodológicos que sustentan la preparación de las reservas de cuadros en Cuba
2. Diagnosticar el estado inicial de la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.
3. Elaborar acciones para contribuir a la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón y valoración parcial de los resultados de su implementación.

La realización de la investigación estuvo orientada por el método dialéctico materialista. En correspondencia se utilizan **métodos teóricos** para hallar la esencia de la información y buscar sus generalidades, es por ello que se emplean:

- Analítico-sintético: propició la constatación del problema hasta llegar a sus particularidades y determinar las regularidades del proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros.
- Inductivo -deductivo: contribuyó a la utilización de la información de carácter general y a la valoración de los resultados del diagnóstico inicial, atendiendo a las características de las reservas de cuadros, así como la inferencia de las conclusiones y las recomendaciones.
- El histórico-lógico: facilitó el estudio del proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros y su contextualización en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón", además permitió realizar una valoración desde diferentes posiciones teóricas para sistematizar los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el resultado científico.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- El enfoque de sistema: posibilitó la coherencia de los fundamentos planteados para la preparación de las reservas y las acciones que se desarrollan, con los instrumentos para la valoración de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico inicial y la elaboración de las acciones, los nexos entre ellos y las funciones que cumple cada uno.
- La modelación: empleada para diseñar las acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros para su promoción en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Como **métodos empíricos y técnicas** para profundizar en el estudio de la preparación de las reservas de cuadros y obtener información del proceso, se emplean:

- El estudio documental: permite profundizar en el conocimiento de los documentos normativos del PCC y la Empresa, así como las disposiciones y resoluciones ministeriales de la política de cuadros en el país, que garantizan el marco legal de la investigación.
- La observación participante: para constatar en la práctica el proceso de preparación de las reservas de cuadros.
- La encuesta: se utiliza para recoger información sobre el proceso analizado, se aplica a directivos y reservas en varios momentos de la investigación.
- La entrevista: se utiliza para recopilar la información que los directivos tienen sobre lo establecido para la preparación de las reservas.
- PNI: Permite medir el grado de satisfacción que tienen los que se preparan como reservas con las acciones realizadas.

Se emplea además la estadística descriptiva para el procesamiento de la información obtenida de los usuarios a modo de confirmar los resultados alcanzados.

En el desarrollo de la investigación se utilizó por parte de la autora una **población** conformada por las 176 reservas de cuadros que integran el registro de reservas de la empresa. La **muestra** la constituyen 60 reservas de cuadros menores de 40 años lo que representa el 34% de la población.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

La tesis está estructurada en introducción, desarrollo con tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El capítulo 1 aborda los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. El capítulo 2 aborda el estudio diagnóstico sobre la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. El capítulo 3 aborda los componentes y estructura determinados en las acciones para contribuir a la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón y los resultados parciales de su aplicación.

El valor teórico de la investigación se evidencia en el análisis de la política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba y de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

El valor práctico se sustenta en las acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros para su promoción en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## DESARROLLO

### **Capítulo 1: Fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de cuadros en Cuba**

Una de las tareas fundamentales en la actividad del Partido, del Estado, de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y las organizaciones de masas del país es la relativa al desarrollo de una correcta política en la selección, formación, ubicación y promoción de los cuadros, así como en su preparación y superación. De la labor de los cuadros dependen, en gran medida, los éxitos y las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general.

En el presente capítulo se estudian y valoran los criterios de diversos autores que han tratado los aspectos relacionados con la Política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba, la preparación de las reservas de cuadros y su importancia para el sistema empresarial; así como las políticas establecidas para la preparación de las reservas de cuadros.

#### **1.1- Política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba**

Cuba se encuentra inmersa en tareas conducentes al perfeccionamiento de su modelo económico; en este contexto, el trabajo a desarrollar con los cuadros es de gran importancia, lo que ha sido objeto de razonamiento en varias oportunidades por parte del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Miguel Díaz-Canel Bermúdez. Cuba tiene necesidad de que los cuadros y sus reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, para aplicarlas creadoramente en correspondencia con los intereses de la nación y en su organización o empresa.

El país se encuentra inmerso en un proceso, en el que los cuadros desempeñan un importante papel como pilares de su desarrollo. Dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es la capacidad, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y el desarrollo de los que tienen la función de dirigir el capital humano hacia el logro de objetivos políticos, sociales y económicos, constituye una tarea vital.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Según el Decreto Ley No. 196, aprobado en 1999, en el Artículo 2 se refrenda el término cuadro como "...los trabajadores que, por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

En el Procedimiento General del trabajo con los Cuadros del Ministerio de la Agricultura se define como Cuadros: Es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y sistema empresarial. (MINAG 2016: 1)

Al decir del Che en su artículo "El Cuadro, columna vertebral de la Revolución": "...un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas.

Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas; cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución.

Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de un modo que no choque con la disciplina. El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección". (Guevara, 1962, 138)

Los cuadros cubanos tienen una elevada responsabilidad ante la sociedad, que abarca los órdenes económico, político y social. Son los encargados de la aplicación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, lo que demanda su influencia multiplicadora y acción positivas sobre las personas que componen la organización, por lo que para dar respuesta a tales responsabilidades se hace imprescindible el conocimiento técnico elemental en ellos.

El trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno precisa de perfeccionamiento y el entorno constituye una premisa en el cual desarrollan sus funciones, donde lo han determinado los factores externos e internos. Los factores externos reciben la influencia decisiva de la crisis que vive el mundo, marcada en lo económico, financiero, energético, alimentario, medio ambiental, por solo mencionar algunas de sus aristas. Lo anterior posee determinante influencia en los países subdesarrollados.

Cuba depende de sus relaciones económicas externas, lo que desprende de la influencia que recibe de los factores externos, a lo que se añade el bloqueo al cual es sometida y las agresiones sistemáticas en el plano ideológico, lo que impone necesidad de la preparación y competencia de los cuadros, comprometidos con los principios, la estrategia y las políticas de la Revolución, los que deben ser capaces de conducir los procesos con eficiencia y eficacia, en correspondencia con el enfoque que demanda el contexto actual del proceso revolucionario cubano.

En cuanto a los factores internos, el país ha experimentado el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero por la actual administración norteamericana, que ha significado cuantiosas pérdidas; en el orden interno, han estado presentes factores tales como la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, el envejecimiento y el estancamiento en el crecimiento poblacional.

Es conveniente significar que el trabajo que desarrollan los cuadros influye en los resultados de la organización, por lo que sus principios revolucionarios, preparación, estabilidad, compromiso, capacidad creadora, sentido de la responsabilidad y claridad

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

política, aplicación de la iniciativa (dentro de lo permitido), constituyen factores claves en el resultado deseado.

En los últimos tiempos la política del país se ha caracterizado por la búsqueda y aplicación de acciones en nuestras organizaciones de base y organismos de dirección, por la adopción de métodos y estilos de trabajo que hagan más colectiva y eficiente la labor, por la aplicación de una Política de Cuadros más apropiada y alcanzar niveles adecuados de capacitación y preparación de los dirigentes de base y los cuadros.

En el discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas se exalta la importancia del trabajo ideológico de los cuadros en la batalla económica, porque de ella depende la sostenibilidad y la preservación del sistema social cubano.

En la actualidad en Cuba se continúa profundizando en cuanto al trabajo con los cuadros. No es menos cierto que esta actividad requiere de un constante perfeccionamiento y seguimiento. En reunión del Consejo de Estado, de julio del 2010, fue aprobado el Acuerdo con las medidas para dar respuesta de manera inmediata a las principales problemáticas.

A tales efectos se han adoptado un conjunto de medidas en cuanto a formación, preparación, estimulación y selección sin dejar de mencionar la restructuración de su composición en la que se adoptan nuevas categorías de cuadro (Según Artículo 3 del Decreto Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba). Se perfeccionó la definición de Cuadro y su Categorización entre los que se pueden mencionar:

□ Directivos Superiores: Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas, por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular y Organizaciones Superiores de Dirección del Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura superior a ellos.

□ Directivos: Son los que laboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas, por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio, y su designación corresponde generalmente, a la nomenclatura de los jefes de los Órganos Superiores y

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades nacionales, Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular y el Sistema Empresarial, y por excepción, algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.

□ Ejecutivos: Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros, en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Entidades Presupuestadas y el Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad, o a su jefe según corresponda.

El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno se estructura en los subsistemas, los que mantienen estrecha interrelación:

1. Selección y movimiento de cuadros
2. Selección y formación de la reserva
3. Evaluación
4. Preparación y superación
5. Atención y estimulación
6. Registro de Información

En lo relacionado con el subsistema de la preparación y superación de los cuadros en Cuba este ha transitado por diferentes momentos; el primero se puede identificar desde inicios del triunfo de la Revolución hasta la década de 1970, donde destaca la necesidad de dar respuesta a las situaciones que existían y se manifestaban en sus comienzos, la reorganización, además de la solución a las necesidades de la Revolución triunfante. No es posible dejar de mencionar en este período los trabajos desarrollados por el Comandante Ernesto Che Guevara, estudioso sistemático de los métodos y estilos de dirección en función de su perfeccionamiento, quien dio prioridad a la formación y el desarrollo de los cuadros, y trabajó en la creación de la primera escuela encargada en la formación de dirigentes. Además, se concedía gran importancia al papel de los cuadros, donde era necesaria la adecuada selección y

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

preparación. La experiencia no era suficiente y las transformaciones se sucedían con rapidez; muchos de los cuadros nombrados no tenían experiencia de dirección. Así, un requisito lo constituía la fidelidad política.

Un segundo momento se puede relacionar a partir de 1975 hasta la década de 1990; entre sus rasgos se razonaron y proyectaron acciones en el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se definieron políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros y a partir de ese momento continúa siendo un tema abordado en cada uno de los congresos del PCC.

La labor de los cuadros es orientada a asegurar el funcionamiento eficiente del Sistema de Dirección de la Economía, a saber: "Es responsabilidad primordial e intransferible del Partido asegurar la correcta evaluación, selección, utilización y calificación sistemática de los cuadros de dirección económica para enfrentar con éxito las múltiples tareas que exige el perfeccionamiento permanente del Sistema de Dirección de la Economía". (PCC, 1986, 40)

En este período se creó la Escuela Nacional de Dirección de la Economía y su red de escuelas provinciales, la que posteriormente transitó hacia el Instituto Superior de Dirección de la Economía y sus filiales en cada provincia y en el municipio especial Isla de la Juventud; luego se constituyeron los centros de preparación y superación de cuadros del Estado y sus reservas en cada uno de los territorios, que más tarde se integraron a las escuelas del Partido. También comenzó la creación y el desarrollo de los centros de estudios de dirección en los centros de educación superior, y el Ministerio de Educación asumió el encargo de atender la función estatal vinculada con la preparación en dirección y técnicas de dirección y la dirección por objetivos. Igualmente, en esta etapa se determinaron las necesidades de aprendizaje para el desarrollo de la preparación, con un acercamiento a las habilidades que se necesitaban favorecer en la actuación de los cuadros directivos.

En septiembre de 1984 se dio a conocer el Decreto Ley No. 82, donde se definió jurídicamente este proceso, al concebir como uno de sus subsistemas la preparación y superación de los cuadros. Estas precisiones constituyeron la base conceptual y técnica para comenzar a responder a las exigencias cada vez más complejas de la construcción de la sociedad Socialista en Cuba. En este período también se emitió el

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Decreto Ley No. 125 de 1984 sobre el trabajo con los cuadros del Estado, donde se precisan los subsistemas y aspectos que regulan su ejecución.

La necesidad del perfeccionamiento constante de la Política de Cuadros condujo a que en octubre de 1999 se emitieran los Decretos Leyes 196 y 197, los que se adecuaron en el Decreto Ley No. 236 de octubre de 2004, sobre la base de la experiencia lograda y la necesidad de precisar algunos de sus aspectos. También se emitió el Decreto Ley No. 251, que modificó el Capítulo IV, el régimen disciplinario del Decreto Ley No. 196, del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.

Como se aprecia ya a partir de la primera década del 2000, se pronunciaron regulaciones vinculadas al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, manteniendo su perfeccionamiento; a ello se unió la emisión de cartas e indicaciones relacionadas con este proceso, que se consideró como un tercer momento.

La autora coincide con lo planteado en los documentos revisados, pues lo expuesto anteriormente evidencia que, aunque se ha continuado una línea en la política trazada, ha existido necesidad de desarrollar adecuaciones, las que se corresponden con las exigencias y condiciones del momento.

En el estilo de trabajo de no pocos cuadros se manifiesta falta de responsabilidad y proyección, lentitud en la búsqueda de soluciones a los disímiles problemas que cotidianamente deben enfrentarse, así como poca creatividad, pobre vínculo con las masas, falta de exigencia ante las violaciones e indisciplinas, métodos burocráticos de dirección, y la consiguiente pérdida de autoridad y ejemplaridad motivadas por actitudes negativas, en ocasiones corruptas y el poco tratamiento y seguimiento al trabajo con sus reservas de cuadro

Por otra parte, la población con la que se interactúa hoy es más heterogénea y envejecida, también cuenta con una masa de jóvenes que no conocieron la sociedad capitalista, cuyas vivencias sobre la construcción del socialismo se han desarrollado en las excepcionales condiciones del período especial, y que mayoritariamente posee un elevado nivel escolar, por lo cual la comunicación con ella requiere ser más creativa, sistemática, fundamentada y diferenciada.

En el Informe Central en el 6to. Congreso del PCC, el General de Ejército Raúl Castro Ruz, criticó la política de cuadros llevada a cabo en el país. Fueron abordados los

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

errores y las debilidades presentes en dicha política, fundamentalmente la falta de previsión e intencionalidad en su conducción y aplicación consecuente, el rigor y la visión escasos que abrieron brechas a la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros, la poca sistematicidad y escasa voluntad política para asegurar la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a cargos principales, sobre la base del mérito y las condiciones personales, así como las deficiencias en la selección y preparación de la reserva.(Castro, 2011, 3)

De igual manera, en dicho Congreso Raúl Castro Ruz sugirió un grupo de ideas importantes que, sin lugar a dudas, se convierten en directrices y modos de actuación para evitar los errores cometidos en etapas anteriores; entre estas se citan:

- Mantener estrecho vínculo con las masas, despojado de todo formalismo. Ellas indican el ritmo de los cambios.
- Analizar las deficiencias en la aplicación de la política de cuadros, evitando la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros.
- Los cuadros directivos deben forjarse y ascender gradualmente a fuerza del liderazgo que solo otorga ser ejemplo en el sacrificio y los resultados. Fomentar la incorporación de mujeres, negros, mestizos y jóvenes. Estos asuntos también deciden el futuro del Socialismo en Cuba.
- Garantizar de forma inmediata el sistema de preparación de las reservas y los sustitutos para evitar improvisaciones. (Ibídem)

En el Lineamiento 270 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se precisa la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, entre otros aspectos, a la reserva de cuadros. Para ello es necesario perfeccionar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, logrando una adecuada organización, planificación y control de su desarrollo.

Todo ello nos permite concluir afirmando la importancia que se le debe dar a la preparación que le deben brindar los cuadros a sus reservas con el objetivo de alcanzar la idoneidad requerida para el momento de su promoción; aspecto este que en los

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

documentos rectores del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas se encuentra declarado y que en ocasiones resulta ineficiente su ejecución.

## **1.2- La preparación de las reservas de cuadros, su importancia para el sistema empresarial**

Entre los subsistemas que integran el trabajo con la Política de Cuadros en Cuba la investigadora centra la atención en el relacionado con la preparación de la reserva de cuadros; entendida esta como el conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad. (MINAG 2016: 3)

El perfeccionamiento en la selección y formación de las reservas, contribuye a desarrollar el capital humano; para asegurar el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes con los más experimentados y eficientes, a fin de garantizar el continuo perfeccionamiento de la dirección.

La reserva la integran los cuadros y trabajadores que son seleccionados y se aprueban, observando los criterios y las exigencias; se consideran y aplican a los titulares de los cargos. Quienes la conformen deben cumplir requisitos de idoneidad, confiabilidad, iniciativa y perspectivas de desarrollo. En tal sentido se evidencia, la necesidad de preparar a los cuadros y sus reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, las técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y la actividad a que se dedique.

Para que las reservas de cuadros se encuentren listas para ser promovida es necesario realizar un proceso de preparación eficiente, con acciones desde el punto de vista teórico y práctica que les permita adquirir los conocimientos necesarios para asumir el cargo para el cual se han venido preparando.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

En esta investigación se reafirma que: "La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad...". (Bermúdez, 2010, 3)

Se adopta la definición antes citada, en primer lugar, porque cuando se precisa en ella que "la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo, se significa que en el caso particular de los cuadros y sus reservas en Cuba se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, y en correspondencia con el Artículo 10 del Decreto Ley No. 196/1999, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas: Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Información, Atención y Estimulación". (Consuegra, 2017, 26)

El objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas es: "Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria". (González et al, 2015, 10)

El proceso de preparación y superación ocupa el lugar rector en el Sistema de Formación de Cuadros, pues moviliza al sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su cualidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo. Para dar cumplimiento a esta política de cuadros es necesario perfeccionar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, logrando una adecuada organización, planificación y control de su desarrollo.

El Procedimiento General del Trabajo con los Cuadros del Ministerio de la Agricultura establece los objetivos dirigidos a la selección de las reservas de los cuadros:

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- ✓ Cubrir las vacantes de los cargos de cuadros conforme al plan previsto de manera que se puedan resolver, de forma eficaz y sin improvisaciones, las necesidades de las diferentes categorías.
- ✓ Asegurar la preparación y superación de la reserva de los cargos de cuadros de manera que les permita asumir responsabilidades superiores, mediante un programa de actividades.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la política de Cuadros trazada por el Partido Comunista de Cuba en relación con la correcta combinación de los cuadros nuevos con los más experimentados, la promoción de compañeras a los cargos de dirección, el necesario equilibrio entre los de más edad con los de menos edad y una adecuada composición atendiendo al color de la piel en correspondencia con las características de nuestra población. (MINAG, 2016, 29)

La preparación de las reservas de cuadro cobra hoy matices superiores y estratégicos para el devenir histórico, donde errores e imprecisiones subjetivas pueden traer consecuencias devastadoras, debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de éstos y organizarse como un sistema.

Los profundos cambios económicos, políticos y sociales de la época actual, asociados al aumento de la competitividad, la necesidad de la innovación, el rápido desarrollo tecnológico, la globalización y las nuevas exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse, con nuevas perspectivas, el desarrollo de los recursos humanos, dirigido a convertirlos en una verdadera ventaja competitiva, lo cual ha sido reforzado por el auge, sobre todo a partir de la década de los noventa, de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991,1997).

Esta nueva situación obliga a trazarse, como meta primordial, el garantizar que el personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a su satisfacción, e incluso, a generar su propio futuro. Por otra parte, se debe contar con un personal con capacidades altamente flexibles y una mayor disposición a generar cambios que faciliten un eficiente

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

y eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de estrategias acertadas.

En este proceso de cambio organizacional es clave la existencia de altos niveles de preparación, en los directivos y sus reservas. No obstante, este proceso de preparación desempeña un papel trascendental en el caso de los directivos, lo que coincide con lo planteado por Columbié (1999) y Soto (1999), debido al papel que ellos tienen en la organización. Ante las nuevas realidades se impone la necesidad de buscar nuevas formas que permitan un mayor desarrollo de la creatividad y de las capacidades gerenciales, para encontrar soluciones a problemas latentes y que ayuden a materializar las estrategias, la eficiencia y la eficacia de la organización.

La preparación tiene diversos significados. Atendiendo al uso científico se puede catalogar que "es el nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada esfera o con un fin determinado o como el conjunto de enseñanzas, consejos y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una situación desagradable o negativa" (Bermúdez et al, 2010, 19)

Otros diccionarios, sin dejar de coincidir con este, catalogan la preparación "como el estudio, la enseñanza o el entrenamiento". Para Barbán, F (2008) la preparación es la primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos que les permitan desempeñar en un futuro su primera función como dirigente.

Como resultado del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir parte de los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la preparación de los cuadros y sus reservas en las condiciones actuales.

El proceso de preparación de los cuadros y reservas se encuentra incluido en el subsistema de formación de cuadros que constituye el subsistema motor de todo el sistema de trabajo con los cuadros, porque moviliza a los restantes subsistemas en

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos.

En el Decreto Ley 196 en el Capítulo II, Artículo 32 se plantea que "la labor de preparación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles".

En el sector empresarial específicamente las empresas pertenecientes al Ministerio de la Agricultura para la implementación del Procedimiento para el trabajo con las reservas de cuadros del estado y del Gobierno, han considerado conveniente estructurar el trabajo de selección y preparación de candidatos para ocupar cargos de dirección en dos etapas:

**PRIMERA ETAPA:** Identificación y atención de la cantera de cuadros.

1. El Presidente de la Comisión de Cuadros en reunión a inicio de año, realizará una valoración sobre el desarrollo de los aspectos referidos en los principios generales y expondrá los resultados de la actualización de la composición del capital humano para la identificación de la cantera y del diagnóstico de la situación de la reserva, dejando aprobado mediante acuerdo los siguientes aspectos:
  - a) El listado de la cantera identificada (nombres y apellidos, cargo que ocupa; categoría ocupacional; edad, sexo, color de la piel, militancia, nivel escolar y especialidad de graduado).
  - b) El plan general para el trabajo con la cantera aprobada, que incluirá las actividades que se realizarán durante el año, definiendo plazos de cumplimiento y los cuadros designados como responsables.
2. Al concluir el primer semestre del año, analizará en la Comisión de Cuadros, el cumplimiento de este plan, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios, informar y explicar las causas de los compañeros que se excluyen del listado de la cantera y aprobar, mediante acuerdo, nuevas incorporaciones.

Para esto se presentará una breve evaluación de cada uno de los integrantes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Comportamiento ético-moral, preparación política e ideológica y resultados del trabajo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- b) Actuación en el cumplimiento del plan de actividades y apreciación sobre las potencialidades, disposición y motivación, así como estado de salud para desempeñar responsabilidades.

**SEGUNDA ETAPA:** Selección y aprobación de las reservas de cuadros.

1. Los jefes, asistidos por los órganos o especialistas de cuadros, analizarán entre los integrantes de la cantera, aquellos candidatos de mayores posibilidades y, en correspondencia con las necesidades de los cargos, definirá las que deben incluirse en las reservas.
2. Previo a su aprobación las someterán a las siguientes consultas, dejando constancia de sus resultados.

Las consultas fundamentales que deben realizarse son:

- Organizaciones de base del PCC.
  - Comités provinciales y municipales del PCC para aquellos candidatos que se valoran como reservas de los cargos controlados por estas instancias.
  - Órganos de control;
  - En el caso de que el candidato labore en una entidad o actividad que no sea de subordinación del jefe que realiza el proceso, este consultará al jefe del nivel de dirección correspondiente.
3. Concluidas todas las consultas, los jefes, después de un análisis integral de cada candidato y de comprobar su voluntariedad, seleccionarán los que presentarán en una Comisión de Cuadros para su aprobación como reservas de cuadros, definiendo para qué cargos o grupos de cargos.

Este último aspecto pudiera ser definido, de manera excepcional, para los cargos del área económica u otros como Auditoría, que requieran conocimientos especializados.

4. La decisión final se adoptará por el Presidente, la cual se inscribirá como acuerdo, aprobando las nuevas reservas y procediendo a una actualización de la lista de reservas a partir de las que resultaron baja, las que se ratifican y las nuevas incorporaciones.
5. Una vez aprobadas las nuevas reservas, los cuadros informarán al candidato de su aprobación y realizarán la presentación al colectivo de trabajadores. En el caso de que alguna reserva provenga de una fuente externa se le comunicará la decisión al

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Jefe de la entidad donde labora la reserva aprobada y se coordinará con posterioridad su plan de preparación individual, para evitar afectaciones en el cumplimiento de sus funciones.

6. Los órganos de cuadros actualizarán el registro de las reservas por cargos, incorporando a las nuevas y dando baja a las que corresponden, según los acuerdos adoptados; además conformarán los expedientes a las que se inician.
7. Los jefes de las nuevas reservas, elaborarán, asesorados por los órganos de cuadros, sus planes de preparación individual y los analizarán con cada una, conviniendo los elementos que de mutuo interés deben incorporarse.

En el caso de que la reserva posea la categoría de cuadro se integrará en un solo plan ambas preparaciones.

8. El plan de preparación individual de la reserva es anual, deberá estar confeccionado en correspondencia con el tránsito promocional diseñado y actualizado periódicamente a partir de las funciones y atribuciones del cargo para el cual es reserva, los resultados de las evaluaciones, sus potencialidades y necesidades, con énfasis en el diseño de actividades prácticas que le permita adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades antes de asumir el cargo para el cual se prepara.
9. Las Comisiones de Cuadros incluirán, periódicamente como tema principal en sus reuniones, los siguientes aspectos:
  - a) Información de los cuadros sobre el desempeño de sus reservas, haciendo énfasis en los análisis de aquellas que ocupan cargos de segundos o son primeras reservas de los cargos decisorios.
  - b) Al menos dos veces en el año, el análisis y valoración del cumplimiento cuantitativo y cualitativo del proceso de selección y preparación de las reservas de cuadros y su repercusión en el estado actual de la política de cuadros de la entidad.
  - c) El empleo de las reservas de cuadros en los movimientos efectuados y su composición en sexo, edad y color de la piel, profundizando, además, en el cumplimiento o no de la política establecida al respecto.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

10. Los resultados alcanzados por las reservas que son cuadros se reflejará en sus evaluaciones anuales y en el caso de las que no son cuadros en su evaluación del desempeño.

Se valorará el cumplimiento del plan de preparación individual, el comportamiento ético y moral, disposición para continuar en la reserva, perspectivas (si está lista o no para ser promovida) y otras necesidades de preparación para asumir el cargo

11. Los órganos de cuadros planificarán entrevistas periódicas a las reservas para corroborar la preparación recibida y su disposición e informarán a los jefes en su momento oportuno para la toma de decisiones.

12. Tener en cuenta, dentro de las posibilidades de cada entidad, la atención y estimulación a las reservas de cuadros, a partir de los resultados alcanzados.

Periódicamente, y paralelo al proceso de preparación de las reservas, los órganos de cuadros de conjunto con los jefes, planificarán visitas a las universidades y centros docentes para identificar estudiantes con buenos resultados académicos, aptitudes para la dirección, adecuada preparación política e ideológica y con posibilidades de desarrollo, con el objetivo que una vez graduados e incorporados a la entidad como trabajador, darles seguimiento y valorarlas como canteras para integrar en el futuro la reserva de cuadros de la entidad.

Los órganos de cuadros deben velar y controlar que estos pasos estén insertados en la planificación anual y mensual de la entidad y las unidades organizativas, así como en el plan de trabajo individual de cada jefe y darán seguimiento a su cumplimiento.

Un gran número de empresas cuentan con Estrategias de Preparación y Superación de Cuadros bien definidas, objetivas y evalúan su cumplimiento semestral o anualmente, según corresponda. Las mismas se definen sobre la base de los componentes e integran a la reserva de cuadros en su planificación.

### **1.3- Políticas establecidas para la preparación de las reservas de cuadros.**

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, aprobada por el Consejo de Estado el 22 de julio del 2010 es un referente de partida para el análisis del trabajo con las reservas de cuadros. Esta tiene sus antecedentes en el año 1995 cuando se aprobó por la Comisión Central de

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Cuadros la primera Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Como parte de la mejora continua y teniendo en cuenta las experiencias en la capacitación de los cuadros acorde a las necesidades de cada momento, se han ido poniendo en práctica varias versiones de la misma.

Como resultado del trabajo conjunto con el Grupo de Cuadros de la Tarea Perfeccionamiento se elaboró y aprobó por el Consejo de Estado la cuarta versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas en el año 2010. En ella se establecen principios y exigencias que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control.

La participación de varias instituciones y la necesidad de lograr impactos favorables en la preparación de las reservas, requiere de un trabajo coordinado entre todos los participantes conscientes de que la primera responsabilidad en la preparación de las reservas es de cada jefe. Tal como plantea la primera exigencia se trata de la aplicación de un sistema de trabajo integral desde la instancia nacional hasta la base que priorice la preparación política e ideológica.

La estrategia nacional aprobada constituye un referente obligado para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, Municipal y otras entidades; elaboren sus sistemas de preparación y superación de reservas, así como sus planes y programas anuales en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y el desarrollo.

La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con las Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los Cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Está sustentada en la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Tiene como objetivo garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

Entre sus principios fundamentales se plantea:

- ✓ La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
- ✓ Los cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
- ✓ La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.
- ✓ Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
- ✓ Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- ✓ Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y sus reservas.
- ✓ Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su auto preparación.
- ✓ El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la Estrategia.

**Posee las siguientes exigencias:**

- ✓ Aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base, que priorice la preparación política ideológica.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- ✓ Fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros.
- ✓ Delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación.
- ✓ Determinación, por los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, de los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes.
- ✓ Existencia de un plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este y control periódico por parte del jefe.
- ✓ Evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.
- ✓ Establece los contenidos generales imprescindibles que se estructuran de acuerdo con la categorización de los cuadros, y se aprueban centralmente. Se faculta a los jefes de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y Presidentes de los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular para establecer, además, los contenidos técnico-profesionales específicos que satisfacen necesidades particulares, según las responsabilidades asignadas, y aprueban en su nivel.

Entre sus contenidos generales se abordan aspectos como:

**Preparación Político-ideológica:** Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno. Es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia, y contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa permanente de los valores del Socialismo y a la continuidad histórica de la Revolución.

Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba. Como complemento de la superación político-ideológica se

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

desarrollan cursos de preparación impartidos por el Sistema de Escuelas del Partido, de la forma siguiente:

Los cuadros de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular reciben cursos de actualización política en la Escuela Superior del Partido "Ñico López". Los cuadros de niveles inferiores, en correspondencia con su categorización, reciben cursos de actualización política en las Escuelas Provinciales y Municipales del Partido.

**Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil:**

Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel. Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuestas y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

La Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial por sus objetivos y contenidos, en lo relativo a los cuadros, se desarrolla en dos niveles:

Los cuadros del nivel superior de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular, que lo requieran por sus funciones, cursan la Preparación en Seguridad y Defensa Nacional. El resto de los cuadros, en correspondencia con sus niveles de dirección, cursan la Preparación en Defensa Territorial (provincia, municipio y zona de defensa).

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución del Presidente del Consejo de Defensa Nacional "Para la preparación del País para la Defensa" y en su Directiva "Para la Reducción de Desastres". El Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil (EMNDC) elabora los contenidos y las indicaciones metodológicas y de organización para la preparación en Defensa Civil.

**Preparación en Administración-Dirección:** Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como en el uso de la Información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Preparación en Dirección: Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.

Preparación Económica: Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.

Preparación Jurídica: Tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

Preparación en el uso de la información: Abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; Informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencia Tecnología y Medio Ambiente y otros organismos, según se requiera, y se aprueban por el Ministro de Educación Superior.

**Preparación Técnico-Profesional:** Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Lo elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueban por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se emplean los Centros de Educación Superior, las Escuelas Ramales, el Sistema de Escuelas del PCC, y el de la Defensa Nacional y Territorial (CODEN-EPPD), así como otras entidades específicas.

Constituye la base principal de la estrategia, por la que transita la mayoría de los cuadros. Debe proyectarse de forma gradual y ascendente, en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje, de acuerdo con los cargos que desempeñan o para los que se están preparando. Sus formas organizativas son:

✓ Curso: Destinado para la preparación especializada. Por sus objetivos pueden ser:

De actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades.

Para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado.

De recalificación: para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad.

De complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.

✓ Entrenamiento: Destinado para desarrollar las competencias en el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

✓ Diplomado: Destinado para la especialización en un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.

✓ Formación Académica de Postgrado: Constituye la etapa superior de la preparación y superación. Las maestrías y los doctorados están dirigidos, fundamentalmente, a los cuadros docentes y científicos y las especialidades, además, para aquellos cuadros administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que se están preparando.

Especialidad: Destinada para la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para desarrollo profesional que requiere un cargo o familia de cargos.

Maestría: Destinada para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente y científica.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

**Doctorado:** Destinado para proporcionar un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber, así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas de carácter científico, de manera independiente.

Además, en todas las etapas se debe prever la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una planificación y control rigurosos del jefe inmediato.

Entre otras formas organizativas se pueden utilizar: consultoría, eventos, rotación, sustitución y trabajo con los Equipos de Dirección:

**Consultoría:** Destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.

**Eventos:** Destinados para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

**Rotación:** Destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.

**Sustitución:** Destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.

**Trabajo con los Equipos de Dirección:** Destinado para reforzar el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.

Para dirigir la preparación de las reservas de cuadros se deben tener en cuenta los siguientes momentos.

1. Tener definidas las atribuciones y obligaciones de cada uno de los cargos de dirección. Se definen las atribuciones y obligaciones como el conjunto de deberes y responsabilidades de una persona. Tener definidas las atribuciones y obligaciones permite, determinar los deberes, responsabilidades y jerarquías de autoridad, mejorar la comunicación interpersonal, eliminar duplicidades en las tareas, así como puestos de trabajo con contenidos insuficientes.
2. Tener determinadas las competencias de cada cargo de dirección. Se definen las competencias como "la capacidad demostrada y evaluada a partir de evidencias para

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

utilizar los Conocimientos, Destrezas, Hábitos, Habilidades, Actitudes, Aptitudes y Motivaciones que posee un individuo en la aplicación de su trabajo, que le permitirán obtener un desempeño eficiente en el trabajo". Se debe tener en cuenta que las competencias se clasifican en:

3. Diagnóstico de Necesidades de Preparación y Superación de las reservas, se debe realizar a partir de las atribuciones y obligaciones de cada uno de los cargos, los perfiles de competencias y la evaluación del desempeño. Debe ser real y desprovisto de formalidades. Se actualiza anualmente en los meses de febrero-marzo, una vez terminado el proceso de evaluación.
4. Plan Individual de Preparación y Superación de las reservas o Plan de Desarrollo, se elabora a partir del diagnóstico de necesidades realizado, se reflejan las acciones teóricas y las prácticas a desarrollar, teniendo en cuenta que la principal vía de formación de una reserva es la práctica. Se elabora anualmente, en el modelo correspondiente.
5. Plan Anual de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Entidad. En este se recogen todas las acciones teóricas y prácticas que se van a desarrollar en la entidad para dar cumplimiento al Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y las Reservas del Sistema del Ministerio, el cual implementa el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio. Se elabora anualmente en el modelo correspondiente. Una vez analizado en la comisión de cuadros de cada entidad, se presenta al nivel superior correspondiente para su aprobación.
6. Una vez aprobado el Plan Anual de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la entidad se realizará las conciliaciones con la escuela ramal, con el objetivo de valorar la implementación de las acciones de superación solicitadas. (MINAG 2016: 48,49)

Los cuadros deben velar con sistematicidad por la preparación de sus reservas, y realizar este proceso desde la planificación anual y mensual de la entidad y las unidades organizativas, así como que esté reflejado en el plan de trabajo individual de cada jefe y de su reserva.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## Conclusiones parciales del capítulo I

En este capítulo se analizaron criterios de diversos autores que han tratado los aspectos relacionados con la Política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba, la preparación de las reservas de cuadros y su importancia para el sistema empresarial; así como las políticas establecidas para la preparación de las reservas de cuadros. La participación de varias instituciones y la necesidad de lograr impactos favorables en la preparación de las reservas, requiere de un trabajo coordinado entre todos los participantes conscientes de que la primera responsabilidad en la preparación de las reservas es de cada jefe.

Constituye un referente obligado la estrategia nacional aprobada, para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, Municipal y otras entidades; elaboren sus sistemas de preparación y superación de reservas, así como sus planes y programas anuales en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y el desarrollo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## **Capítulo II: Estudio diagnóstico sobre la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

En el presente capítulo se analizan aspectos esenciales de la caracterización de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, sus particularidades y el diagnóstico de la actividad de preparación de las reservas de cuadros en dicha entidad.

### **2.1- Caracterización de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón**

Desde el triunfo revolucionario se inició la creación de las Empresas Estatales Socialistas, que en su momento ocuparon en la economía cubana un peso significativo. La Empresa Agroindustrial Victoria de Girón se ubica al centro y sur de la provincia de Matanzas, en el Municipio de Jagüey Grande y es considerada una de las empresas productoras de cítricos más grandes del país.

Geográficamente, presenta una forma alargada hacia el oeste, con una extensión aproximada de 540 kilómetros cuadrados; el 76,1% de esta área pertenece al municipio de Jagüey Grande. La Dirección General de la entidad, se encuentra en la finca San José cercano al poblado de Torriente, a unos 130 kilómetros de La Habana, capital del país.

Limita al norte con los municipios de Perico, Jovellanos, Pedro Betancourt y Unión de Reyes, al sur con la Ciénaga de Zapata, al este con Calimete y Colón y al oeste con Nueva Paz. La distancia media a la dirección de la empresa es de 21 kilómetros y el doble de esta se recorre hacia las áreas de Socorro-Bolondrón (Anexo 1)

La Empresa de Cítricos "Victoria de Girón" fue fundada el 14 de junio de 1967 como parte del Programa Nacional de Desarrollo Citrícola emprendido por el gobierno revolucionario. El fomento de nuevas plantaciones multiplicó rápidamente la producción y tan temprano como en 1969 se inicia la exportación de importantes volúmenes de frutas.

Inició su desarrollo en 1969, según Resolución No. 162/76, emitida el 15 de diciembre de 1976, fomentado el 87% de sus plantaciones en el período 1973 – 1981, en 1990 se detuvo la siembra por la falta de proporcionalidad entre el desarrollo agrícola y las inversiones de infraestructura producto de la caída del bloque socialista europeo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Posee en la actualidad 35.393 hectáreas cultivables de las cuales los cítricos abarcan el 60%, las áreas ganaderas el 26% y el resto se explota en los frutales, viandas, vegetales y casas de cultivo. Entrega para la exportación productos frescos e industrializados por un valor de 197.9 Millones de CUC anuales y vende en frontera más de 9 millones de CUC en igual período, con un promedio anual de ingresos brutos en divisa de 42.8 millones de dólares.

La producción más alta de su historia la alcanzó en 1996 con 440,545 toneladas de cítricos. En el 2001 volvió a repetir esta hazaña al producir 435,879 toneladas aportando el 56% de las 776,690 toneladas que logró el país en ese año. Esta empresa genera empleo en el territorio a más de 5000 trabajadores y posee una gran infraestructura agrícola que abarca sistemas de riego, viales, red de almacenes, industria procesadora y frigoríficos.

La Empresa desde el 2001 enfrenta un programa de diversificación para salir de las condiciones de mono cultivadora, que abarca la ganadería vacuna (leche y carne), los frutales, la producción de vegetales en casas de cultivos protegidos y de cultivos varios, para su autoconsumo fundamentalmente. Es la suministradora principal del Polo Turístico de Varadero, aunque realiza ventas en el resto de los polos turísticos del país.

La Resolución 344 de fecha 12 de mayo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación en su resuelto quinto modificó el objeto social de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón", siendo éste "Producir y comercializar productos agrícolas, animales comerciales y genéticos de ganado mayor, ganado menor, leche, carne y sus subproductos; productos forestales, cajas paletas, pallets y módulos de envases para uso en la industria de cítricos y frutales"

Teniendo en cuenta el objeto social y el ítems 4 del artículo 189 del Decreto 281/2017 se clasifican los valores estratégicos que son los que están identificados en la visión y misión de las empresas. En correspondencia con lo legislado para la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón su misión es captar divisas para el desarrollo económico de la región y el país mediante la producción, comercialización y venta de

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

cítricos, frutales y otras producciones agropecuarias y servicios, garantizando una fuente de empleo para los trabajadores de la zona y una buena atención al hombre.

La entidad es una empresa con una visión eficiente productiva y económicamente con rendimientos de 21.5 t/ha y producciones del orden de las 240,000 toneladas, que aplica una tecnología de avanzada e introduce adelantos científico técnicos, que cumple en tiempo y con calidad los objetivos estratégicos trazados para el período, liderando en todos los aspectos, que aprovecha las capacidades de forma óptima y diversifica sus producciones para proteger la organización de los desbalances del mercado.

En correspondencia con la facultad otorgada al Director General en la Resolución No.134 del 2013 del MEP, de aprobar las actividades secundarias, eventuales y de apoyo que realizará la organización, se dictaminan en la Resolución 19/2017, la que define las mismas:

Es amplia la carpeta de productos y servicios que conforman la actividad secundaria, de apoyo y eventual de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, dentro de los productos a exportar:

- Tomates frescos o refrigerados
- Pepinos frescos o refrigerados
- Frutos Pimiento frescos o refrigerados del género Capsicum
- Aguacates frescos
- Mangos frescos
- Naranjas frescos
- Toronjas o pomelos frescos
- Limones, limas y los demás agrios
- Jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas
- Piñas preparados o conservados
- Jugo de naranja congelado o sin congelar
- Jugo de toronja o pomelo
- Jugo de otros agrios congelado o sin congelar

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Jugo de piña
- Jugo de tomate
- Jugos de cualquier otra fruta u hortaliza
- Mezcla de jugos
- Aceites esenciales de agrios (naranja, toronja, limón y otros)
- Carbón vegetal

### **Productos a comercializar:**

- Jugos concentrados congelados y naturales
- Jugos simples, congelados, celdillas, aceites, néctares y derivados
- Pulpas, pastas, jaleas, mermeladas, conservas de frutas y vegetales
- Producciones industrializadas de carne (jamonada, mortadela, chorizo y otras).
- Helado, yogurt y queso
- Jabón
- Insumos fundamentales para la producción agropecuaria tanto producidos como adquiridos con destino a productores asociados al sistema de la agricultura.
- Cuero y artículos derivados del mismo
- Producciones y medios asociados al procesamiento y elaboración de la madera (taburetes, mesas, sillas, puertas, ventanas y otras producciones)
- Hielo y pan
- Mercancías para la venta en tiendas de estímulo a trabajadores y familiares aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 286/2000, adjunta a la presente Resolución.
- Productos agropecuarios y no agropecuarios para la venta a trabajadores.
- Chatarras, materiales y aceites reciclables

### **Servicios a prestar:**

- Servicios asociados a actividades agrícolas (fumigación, riego, cosecha, podas, aplicación de medios biológicos, fertilización, fitosanitarios, tecnologías de producción, maquinaria agrícola, buldoceo, entre otros)
- Montaje, reparación y desmontaje de sistemas productivos y de maquinaria agrícola
- Beneficio de productos agropecuarios

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Abasto de agua dura y tratada.
- Losa sanitaria.
- Aserrado y secado de madera
- Procesamiento industrial de frutas, viandas y vegetales
- Carpintería
- Tratamiento térmico a tarimas, madera en estiba, barriles, cajones de madera, collarines de tarimas, tablas para cargas y otros derivados de la madera.
- Maquinado
- Talleres para la reconstrucción, reparación y mantenimiento de la maquinaria agrícola ligera, pesada e implementos, de equipos y sistemas de riego, de equipos de fumigación y de máquinas herramientas, así como, para chapistería, soldadura, pintura, tornería, ponchera, herrería y pesaje.
- Talleres para el mantenimiento y reparación de vehículos automotrices, instrumentación, enrollado y reparación de motores, mantenimiento mecánico, chapistería, soldadura, pintura y otras actividades.
- Cargador Frontal
- Reparación y mantenimiento de motores eléctricos y equipos electrónicos.
- Servicios de albañilería, plomería y electricidad.
- Alquiler de equipos agrícolas y de construcción
- Alquiler de utilización de Pista de Aviación y prestación de servicios de agua
- Almacenaje y alquiler y arrendamiento de áreas y locales.
- Almacenamiento y conservación en frigoríficos
- Análisis de laboratorio
- Vapor y refrigeración
- Reparación de caminos y viales
- Transporte de cargas
- Transporte de personal.
- Servicios de mano de obra para la construcción y el mantenimiento de las viviendas de los trabajadores y familiares.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Comedor, cafetería y recreación con gastronomía asociada para los trabajadores y familiares, así como para eventos.
- Chapea y mantenimiento de áreas verdes

La estructura de la Empresa responde al Objeto Social de la misma y es en base a este que funciona como tal. (Anexo 2)

Cuenta con el Director General, el Director Adjunto y nueve direcciones funcionales:

- **Dirección de Comercio Exterior:** Proponer resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos en las actividades de comercio exterior.
- **Dirección de Desarrollo y Puesto de Dirección:** Dirigir, organizar y controlar sistemáticamente la correcta implantación de los sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental, Gestión de la Innovación y Control Interno.
- **Dirección de Cítricos y Frutales:** Proponer la estrategia y objetivos estratégicos de los procesos productivos de cítricos, frutales, viveros y siembras.
- **Dirección Agropecuaria:** Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la empresa para las actividades pecuarias, cultivos varios y cultivos protegidos; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
- **Dirección de Industria y Comercialización:** Proponer la estrategia y objetivos estratégicos de las actividades de beneficio, industria y comercialización.
- **Dirección Contable Financiera:** Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la empresa relacionada con los procesos económicos; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, proponiendo medidas para rectificar desviaciones
- **Dirección de Gestión de Capital Humano:** Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la empresa para las actividades relacionadas con el capital humano; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- **Dirección de Aseguramiento:** Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, en especial de los Sistemas de Organización de la Producción de Bienes y Servicios y Atención al Hombre.
- **Dirección de Energía, Maquinaria, Talleres y Transporte:** Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la empresa para las actividades relacionadas con la maquinaria, el transporte, los talleres y el uso adecuado de los portadores energéticos; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones

La base productiva y de servicios de la empresa está diseñada por procesos y la integran 15 Unidades Empresariales de Base de ellas 10 son productivas y 5 de prestación de servicios como se muestra en la figura:

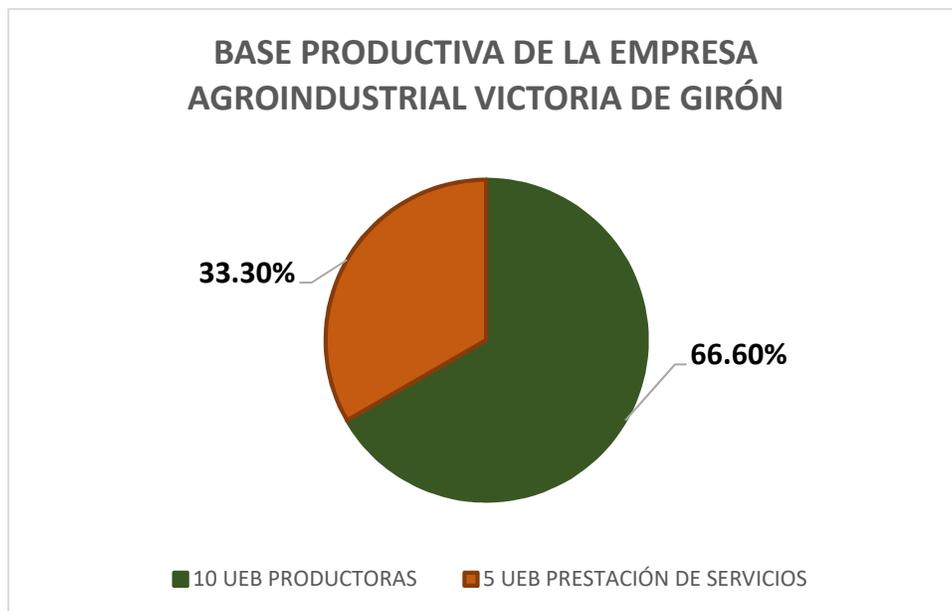


Fig. 1 Base productiva de la empresa. Fuente: (Elaboración propia)

- Las 5 UEB Granjas productoras tienen como misión producir cítricos y frutales con destino a la industria, la exportación en fresco, las ventas en frontera y el consumo nacional. Diversificar la producción agrícola y pecuaria.
- La UEB Granja Pecuaria es la encargada de desarrollar y comercializar según lo establecido, la producción pecuaria. Garantizar la producción de forraje verde y seco para el desarrollo pecuario de la empresa.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- La UEB Casas de Cultivos Protegidos desarrolla y diversifica las producciones de hortalizas, vegetales y frutales destinadas al turismo y la exportación. Comercializa las producciones sin calidad exportable o para el turismo, así como, excedentes, para el consumo nacional.
- La UEB Combinado Industrial "Héroes de Girón" tiene como misión producir jugos concentrados, jugos simples, aceites esenciales y sus derivados, de manera que estos satisfagan las necesidades siempre crecientes del cliente, con el sabor, color y aroma exclusivos de Jagüey Grande. Prestar servicios de alquiler de almacenes y frigoríficos.
- La UEB Mercadotecnia y Ventas ejecuta con eficiencia y competitividad el beneficio de la producción citrícola y de frutales, garantizando el nivel de calidad requerida para la exportación. Comercializa producciones agropecuarias, en fresco o industrializadas, en fronteras.
- La UEB Vivero y Siembras produce semillas, posturas y yemas en vivero. Ejecuta servicios altamente especializados referidos al buldoceo, la siembra y la poda con motosierras.
- La UEB Transporte y Talleres presta servicios de transportación de frutas, de carga por carretera, de personal, entre otros, así como, de reparación y mantenimiento de equipos de transporte. Procura además servicios de talleres referidos fundamentalmente a la reparación de la maquinaria agrícola, la instalación, reparación y desinstalación de sistemas de riego, entre otros.
- La UEB Aseguramiento Técnico Material tiene como misión prestar servicios de almacenamiento y suministro de insumos, de mantenimiento de equipos electrodomésticos. Realizar producciones alimenticias industriales con destino al turismo y al consumo de los trabajadores. Ejecutar otras producciones industriales y artesanales.
- La UEB Atención al Hombre presta servicios de compras, de construcción, reconstrucción y mantenimiento de instalaciones y gastronómicas en las tiendas de estímulo. Desarrolla las producciones avícolas y porcinas. Produce y reparar pallets,

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

paletas y escaleras. Corta la leña y produce carbón vegetal destinado fundamentalmente a la exportación. Ejecuta otras producciones industriales y artesanales.

- La UEB Agencia de Seguridad y Protección es la encargada de prestar servicios especializados de seguridad y protección.
- La UEB Servicio Interno presta servicios internos que aseguren el funcionamiento de la Dirección de la Empresa. Ejecuta la producción de arroz de la Empresa.

En sentido general la Dirección General recibe además el asesoramiento de los Departamentos de Auditoría, Sistema de Dirección y Perfeccionamiento y Jurídico y Cuadros; este último dentro de sus funciones se encuentra orientar y dar seguimiento a la política de cuadro, enfatizando su labor a la preparación de los cuadros y sus reservas.

En la actualidad la empresa es el lugar de trabajo de más de 5000 trabajadores, los que atribuyen sentido a la acción y con la cual la institución compromete todas sus energías en el logro de objetivos. En ellos están presentes los siguientes valores:

1. Compromiso y fidelidad a la Revolución y al Partido: Todos los trabajadores asumen los principios y valores morales éticos de la Revolución, por lo que garantiza la defensa y mantenimiento de las conquistas alcanzadas. El patriotismo, la justicia social y el humanismo revolucionario lo expresan en su trabajo diario y ante contingencias tanto en el ámbito nacional como internacional.
2. Sentido de pertenencia: Sentirse comprometido con los resultados y destino del centro laboral, ser parte activa integrante de las soluciones que requiere el mismo más allá del contenido de trabajo.
3. Innovación y superación constante: La innovación y el cambio caracterizan el desempeño individual y colectivo, en la búsqueda incesante de la mejora con responsabilidad, consagración y constancia. Los mismos se sustentan en la formación continua, por lo que el conocimiento y la información son patrimonio y su continuo

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

enriquecimiento, utilización y transmisión son fuentes indiscutibles del desarrollo del capital humano.

4. Disciplina: Ser respetuoso de los valores y el orden de la empresa en lo particular y la sociedad en general.

5. Creatividad: Disposición al cambio permanente, a la búsqueda de soluciones y creaciones que permitan cumplimentar los objetivos propuestos por la entidad

## **2.2- Caracterización de los cuadros y reservas de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

Para el cumplimiento de lo establecido en la Política de Cuadros, la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón se rige por lo orientado en los documentos rectores de esta actividad, a los que se hace referencia en el Marco Teórico del Capítulo I.

La empresa tiene como objetivo trabajar por lograr una consciente y previsora aplicación de la Política de Cuadros, dirigida a lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas, centrando la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad de los cuadros; la formación de una efectiva reserva, que posibilite la necesaria renovación con la inyección de nuevos cuadros, entre los acorde con sus cualidades y capacidad. Fortalecer los programas de preparación de los cuadros y las reservas, siguiendo la estrategia aprobada.

La población seleccionada por la investigadora para la realización de la presente tesis está conformada por 101 cuadros y 176 trabajadores que integran la reserva de cuadros que se prepara para ser promovida a ocupar los cargos de la entidad, lo que representa el 6% del total de los trabajadores de la entidad, de ellas 83 son mujeres, 19 negros, 36 son cuadros ejecutivos, el resto son técnicos u operarios, 143 de nivel superior y 33 de nivel medio superior. La empresa tiene en la plantilla de su reserva a 60 jóvenes con menos de 40 años.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
 Fidel Castro Ruz



Fig. 2. Población determinada para el desarrollo del proceso de investigación.

Fuente (Elaboración propia)

La Empresa Agroindustrial Victoria de Girón cuenta con una plantilla de cuadros aprobada por 101 cargos de cuadros, de ellos dos de categoría Directivos: Director General y Director Adjunto y 99 de categoría Cuadros Ejecutivos: Directores Funcionales, Directores de UEB, Jefes de departamentos de la dirección de la empresa y jefes de departamentos de las UEB.

El 100% de los cargos de cuadros se encuentran cubiertos; de ellos 32 son mujeres lo que representa un 31.7% del total de los cuadros; 3 de ellas ocupando cargos de Directores Funcionales y 29 Jefes de Departamentos.

<b>COMPOSICIÓN DE LOS CUADROS POR INDICADORES</b>				
<b>COLOR DE LA PIEL:</b>	<b>Total</b>	<b>Por ciento</b>	<b>De ellas: Mujeres</b>	<b>Por ciento</b>
Blanco	83	82.2	24	23.8
Negro	6	5.9	4	4.0
Mestizo	12	12.1	4	4.0
<b>EDAD:</b>				
Menos de 40 años	9	9.1	6	5.9
De 41 a 50 años	46	45.5	13	12.9

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

De 51 a 60 años	37	36.6	13	12.9
De 61 a 70 años	7	6.9		
Más de 70 años	2	2.0		
<b>INTEGRACIÓN POLÍTICA:</b>				
PCC	74	73.3	16	15.8
UJC				
<b>NIVEL EDUCACIONAL:</b>				
Superior (Universitario)	72	71.3	23	22.8
Medio Superior (12 grado y Técnico Medio)	28	27.7	9	8.9
Medio (9no grado)	1	1.0		
<b>SUPERACIÓN ACADÉMICA</b>				
Máster o Especialistas	29	28.7	4	13.8
Cursando la carrera de Agronomía	1		1	

Todos los cargos de cuadros cuentan con un sustituto legal, amparados por una resolución en donde se estipula las causas en las que se accede al cargo en la condición de sustituto; de ellos el 87% son reservas de cuadros.

Los cuadros en la empresa se seleccionan teniendo en cuenta las características de cada uno de los cargos y son nombrados a partir de su nomenclatura entendida esta como "el conjunto de cargos de cuadros, cuyo nombramiento corresponde a un mismo nivel de decisión por el que responde su jefe. La relación de cargos se determina atendiendo a la categorización de los cuadros, sus jerarquías y funciones que cumple dentro del sistema de la entidad y por regla general, en ella se combinan cargos de diferentes niveles de dirección." (MINAG 2016: 3)

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

### **NOMENCLATURA DE CARGO DE LA ENTIDAD.**

No	Nombre del Cargo	Cantidad de Cuadros	Relación de Cargo		Reservas seleccionadas para cada cargo
			Director de la OSDE	Director General	
1	Director General	1	1		2
2	Director Adjunto	1	1		2
3	Directores Funcionales	9		9	24
	• Director Cítricos y Frutales	1			4
	• Director Agropecuario	1			3
	• Director de Industria y Comercialización	1			2
	• Director de Aseguramientos	1			3
	• Director de Comercio Exterior	1			1
	• Director de Maquinaria, Energía, Transporte y talleres	1			2
	• Director Contable Financiera	1			3
	• Director de Desarrollo	1			4
	• Director de Capital Humanos	1			2
4	Directores de UEB	15		15	25
5	Jefes de departamento en la dirección general de la empresa	13		13	18
9	Jefes de Departamentos UEB	62		62	103
Total		101	2	99	176

Los cuadros que son promovidos para ocupar los cargos de dirección en la empresa en los diferentes niveles, para poder cumplir con las funciones del mismo deben tener las siguientes competencias laborales generales:

1. Capacidad para saber orientarse a valores.
2. Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo del cargo o puesto de trabajo.
3. Confianza en sí mismo a la hora de conseguir los objetivos propuestos.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

4. Perseverancia y empeño en el logro de los objetivos y metas para cumplir con el propósito principal de la organización.
5. Disponibilidad para afrontar los cambios.
6. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.
7. Objetividad en los juicios (referido tanto a las personas como a las situaciones).
8. Confianza en los subordinados.
9. Consideración de criterios éticos en la gestión cotidiana.
10. Responsabilidad con sus decisiones y actuaciones.
11. Identifica tareas y actividades priorizadas.
12. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado con exigencia.
13. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan, ofrece opciones nuevas y diferentes.
14. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.
15. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes con actitud firme y autoconfianza.
16. Orientación hacia la consecución de los objetivos propuestos empleando formas colaborativas.
17. Capacidad de planificar y organizar
18. Capacidad de comunicación e información.
19. Cooperación y trabajo en equipo.
20. Visión.
21. Capacidad de toma de decisiones.
22. Creatividad.

La reserva de cuadros en la empresa se agrupa en bolsa teniendo en cuenta las características de los cargos, además de organizarse para un cargo específico, atendiendo a las características de ese cargo o actividad y para un nivel de dirección determinado, lo que permite disponer de un análisis integral del universo específico de que se dispone. Todos los cargos de cuadros cuentan con al menos una reserva de cuadros.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

En cuanto a la categoría ocupacional de las reservas 36 para un 20% son cuadros; un cuadro directivo que es el director adjunto y 35 cuadros ejecutivos, de ellos siete son mujeres. 130 reservas son técnicos encargados de aplicar los conocimientos y métodos científicos a problemas tecnológicos agrícolas, de maquinarias, del transporte, la construcción e industriales, económicos y sociales, entre otros; realizan tareas técnicas relacionadas con la investigación, el desarrollo y la práctica científica; ejercen funciones educativas, jurídicas y otras actividades similares que exigen la formación profesional adquirida en universidades, institutos de enseñanza técnica, politécnicos o instituciones similares. Los técnicos se encuentran ocupando cargos de especialistas principales, contadores, técnicos en gestión económicas, técnicos en recursos humanos, especialistas para la actividad agroindustrial y forestal, calidad etc.; representando el 72.6 del total de las reservas de cuadros.

Existen además siete reservas para un 3.9% que son de la categoría ocupacional de servicio encargados de manera regular y continua de satisfacer las necesidades personales y sociales, brindando un servicio interno o externo a la empresa.

Existen además tres reservas para un 2.9% operarios que son los que directa o indirectamente, a través de los medios de trabajo, modifican, transforman o cambian de estado el objeto de trabajo; aquellos que con su labor facilitan el funcionamiento de los medios de producción, así como los que cambian de lugar el objeto de trabajo y el producto acabado.



Fig. 3 Composición de la plantilla de la reserva de cuadros según la categoría ocupacional. Fuente:(Elaboración propia)

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

A partir del procedimiento para la selección y formación de la reserva de cuadros, dentro de sus parámetros, la selección de la reservas teniendo en cuenta los grupos etéreos es importante destacar que 63 reservas de cuadros son menores de 40 años lo que representa el 35.2%; 81 reservas se encuentran en el rango entre 41 y 50 años para un 45.3% y entre 51 y 60 años existen 35 reservas para un 19.6%.

En lo relacionado al nivel educacional es importante destacar que 143 reservas son de nivel superior y 33 de nivel medio superior; mientras que el 34% son de raza negra y mestiza porque al decir del general de Ejército Raúl Castro Ruz "...ya las mujeres y los negros, sobre todo, se han preparado en el país, esto es una muestra, veamos el expediente de cada uno de ellos; pero costó trabajo, por eso les insisto ¡ni un paso atrás!" (Castro, 2018, 2)

De la población analizada el 46 % de los integrantes de la reserva militan en las filas del PCC o la UJC. Del total de las reservas de cuadros de la empresa 106 se encuentran listas para ser promovidas y 71 aún están en proceso de preparación. En cuanto a este aspecto el 57.7% de los que se están preparando son reservas menores de 40 años lo que justifica la selección de la muestra para realizar el estudio diagnóstico de la preparación de las reservas de cuadros

### **2.3-Valoración del diagnóstico inicial de la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón**

Para diagnosticar el estado actual de la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón se tomó una muestra conformada por 33 cuadros lo que representa el 32.6 % de la población 60 reservas menores de 40 años lo que representa el 34% de la población; de ellos diez para un 16.6% son cuadros, 48 para un 80% son técnicos, un operario para un 1.6% y uno de servicio para un 1.6.

La muestra seleccionada obedece a la estrategia elaborada por la OSDE Agrícola, dirigida a la atención a la preparación de las reservas de cuadros menores de 40 años; evidenciándose la necesidad de potenciar acciones de carácter teórico y prácticas dirigidas a su preparación integral. En el caso de los cuadros la muestra es intencional debido a que son los que tienen reservas de cuadros menores de 40 años.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
 Fidel Castro Ruz

Para la realización del estudio diagnóstico la autora de la presente investigación lo concibió a partir de la definición de diferentes etapas, utilizando para ello el siguiente procedimiento

### **Etapas I. Preparación del diagnóstico**

La etapa preparatoria es necesaria para la realización del proceso de análisis o diagnóstico, donde se crearon las condiciones para la ejecución del mismo y sobre todo, se establecieron compromisos del equipo de trabajo.

A continuación se establecen las variables e indicadores que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los instrumentos de recogida de información y procesamiento.

Se identificó como **variable dependiente** la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>La preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón</b></p>	<p><b>Conocimientos necesarios para la preparación de la reserva</b></p> <p><b>Preparación Técnico-Profesional</b></p>	<p>Preparación político-ideológica</p> <p>Preparación en seguridad y defensa nacional y territorial y en defensa civil</p> <p>Preparación en Administración-Dirección</p> <p>Preparación Económica</p> <p>Preparación Jurídica</p> <p>Preparación en el uso de la información.</p> <p>Conocer todos los documentos que norman el</p>

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

trabajo del cuadro del que  
es reserva, visto desde sus  
funciones y atribuciones.

Niveles organizativos  
funcionales del trabajo de  
la empresa.

Funciones de los  
Colectivos

Profundizar en la  
Instrucción 1/2011 del  
Consejo de Estado y de  
Ministro.

Revisar la propuesta de  
actividades para la  
elaboración del plan anual  
2020.

Evaluar la propuesta de  
actividades de cada  
departamento, en lo que  
respecta al trabajo teniendo  
en cuenta los diferentes  
niveles de dirección.  
Elaborar el plan de trabajo  
mensual de la UEB o  
empresa.

Revisar y aprobar el plan  
de trabajo individual de un

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

cuadro para ver la  
inferencia del cumplimiento  
de sus funciones y  
atribuciones

Se determinaron los indicadores que se van a valorar a partir de los fundamentos enunciados, de las necesidades organizacionales y de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

### **Etapas II. Caracterización de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

Este paso comprende la caracterización del objeto de estudio en el que se analizaron las características de la empresa, además se obtuvo un conocimiento detallado y completo de la empresa en su interrelación con el entorno a través de trabajo en grupo, entrevistas a cuadros y trabajadores, consultas de documentos (leyes, decretos, resoluciones, instrumentos legales).

### **Etapas III. Establecimiento del objetivo del diagnóstico**

Una vez caracterizada la organización objeto de estudio, se determinó el objetivo del diagnóstico: caracterizar el estado actual de la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, los fines que se persiguen con el mismo, así como su alcance. La determinación del objetivo ayudó a la definición de las técnicas que fueron utilizadas, el cálculo del tiempo necesario para su realización y el personal requerido, entre otros aspectos.

### **Etapas IV. Selección de los métodos y técnicas de obtención de información para valorar el funcionamiento de la gestión**

En esta etapa se realizó un proceso de selección de las técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico, tomando en cuenta el objetivo del diagnóstico y las características generales del objeto del diagnóstico, la complejidad de los procesos y la dimensión de la organización fundamentalmente.

Los métodos empleados fueron:

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Analítico-sintético: propició la constatación del problema hasta llegar a sus particularidades y determinar las regularidades del proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros.
- Inductivo -deductivo: contribuyó a la utilización de la información de carácter general y a la valoración de los resultados del diagnóstico inicial, atendiendo a las características de las reservas de cuadros.
- El histórico-lógico: facilitó el estudio del proceso de preparación de las reservas de cuadros y su contextualización en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón",
- El enfoque de sistema: posibilitó la coherencia de los fundamentos planteados para la preparación de las reservas y las acciones que se desarrollan, con los instrumentos para la valoración de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico inicial y la elaboración de las acciones, los nexos entre ellos y las funciones que cumple cada uno.
- La modelación: empleada para diseñar la estrategia dirigida a la preparación de las reservas de cuadros para su promoción en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".

Como métodos empíricos y técnicas para obtener información del proceso de preparación de las reservas de cuadros, se emplean:

- El estudio documental: permite profundizar en el conocimiento de los documentos normativos del PCC y la Empresa, así como las disposiciones y resoluciones ministeriales de la política de cuadros en el país, que garantizan el marco legal de la investigación.
- La observación participante: para constatar en la práctica el proceso de preparación de las reservas de cuadros.
- La encuesta: se utiliza para recoger información sobre el proceso analizado, se aplica a directivos y reservas.
- La entrevista: se utiliza para recopilar la información que los directivos tienen sobre lo establecido para la preparación de las reservas.
- PNI: Permite medir el grado de satisfacción que tienen los que se preparan como reservas con las acciones realizadas.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

### **Etapa V. Aplicación de los métodos y las técnicas e interpretación de los resultados**

Una vez seleccionadas los métodos y las técnicas de obtención de información se aplicaron, teniendo en cuenta el objetivo del diagnóstico, y observando las reglas de aplicación en cada caso, en dependencia de las características de estos en cuestión.

El procesamiento de la información e interpretación de los resultados, consistió en la aplicación de métodos para procesar estos a partir de las técnicas previamente seleccionadas y aplicadas a la organización estudiada.

### **Etapa VI. Identificación de los problemas que limitan la gestión**

De la etapa anterior se deriva la identificación de los principales problemas, para ello se utilizó el árbol de problemas, determinando así las causantes que afectan a la empresa en cuanto a la preparación de las reservas de cuadros, asignándoles un nivel de prioridad que se utilizará de base para la definición del problema a resolver.

### **Etapa VII. Analizar las causas del problema**

Una vez listado los problemas fundamentales que afectan la gestión en la empresa se hizo esencial el análisis de sus causas, donde se identifican y exploran y con detalles todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su raíz.

### **Etapa VIII. Estrategias de mejoramiento**

En esta etapa final se concluye el diagnóstico, mostrando las conclusiones fundamentales, así como la estrategia de mejoramiento, la que se elabora tomando como base los problemas detectados en los pasos anteriores, las características del objeto de estudio y su factibilidad de solución.

Para el análisis del conocimiento del estado actual de la preparación de las reservas que integran la muestra se utilizaron métodos empíricos de la investigación entre ellos el estudio documental para profundizar en el conocimiento de los documentos normativos del PCC y la Empresa, así como las disposiciones y resoluciones ministeriales de la política de cuadros en el país que garantizan el marco legal de la investigación para ello se elaboró una guía que permitiera constatar lo establecido sobre la preparación y superación de los cuadros y reservas (Anexo 3).

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

La observación participante se realizó con el objetivo de diagnosticar la situación que presenta la preparación y superación de sus reservas de cuadros (Anexo 4).

La encuesta utilizada para recoger información acerca de la preparación que poseen las reservas de cuadros en relación a cada uno de los componentes que enmarca la Estrategia Nacional de Preparación y Superación (Anexo 5).

La entrevista utilizada para recopilar la información que los cuadros tienen sobre lo establecido para la preparación de las reservas (Anexo 6).

El estudio diagnóstico efectuado arrojó los siguientes resultados

#### Análisis documental

El empleo de este método permitió el estudio de documentos normativos, planes, programas, los documentos que plasman la Proyección Estratégica de la empresa.

Para apoyar estos métodos más directos de recogida de datos, se utiliza el análisis de documentos dentro de las técnicas cualitativas indirectas. En este sentido se revisó la estrategia de la empresa para valorar la adecuación de sus normativas a las perspectivas de su aplicación.

En esta etapa se revisaron fundamentalmente:

1. Estrategia Nacional de Preparación y Superación para cuadros y reservas.
2. Plan de preparación y superación general de la empresa Agroindustrial Victoria de Girón.
3. Planes de preparación individual de las reservas de cuadros de la empresa

La revisión se realizó con el objetivo de valorar la atención que se realiza en cuanto a la preparación de la reserva de cuadros

Las principales ideas extraídas de este estudio fueron:

1. El Departamento de Cuadros de la empresa cuenta en soporte digital e impreso con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas y a partir de dicha estrategia es que se planifica todo el sistema de trabajo dirigido a la preparación de las reservas de cuadros.
2. Cuenta además con procedimientos y metodologías elaboradas por la Dirección de Cuadros del Ministerio de la Agricultura y el Grupo Empresarial Agrícola que

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

permiten un análisis teórico en cuanto a la preparación que se le deben brindar a las reservas.

3. En el contenido de todos y cada uno de estos documentos se puede inferir la interrelación y diferenciación existente entre los términos "preparación y superación de los cuadros y reservas" y "dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas".
4. La responsabilidad indelegable de los máximos jefes en cada instancia, con la dirección de ese proceso.
5. La preparación política-ideológica debe desarrollarse como estrategia maestra en todos los componentes establecidos para la preparación y superación de las reservas.
6. El proceso de preparación debe desarrollarse del nivel superior al inferior.

Se analizó además el plan de preparación de la empresa en el que se reflejan las siguientes acciones:

- Actualización en temas de la defensa
- Actualización en temas políticos nacionales e internacionales
- Curso de postgrado Dirección: Habilidades directivas
- Actualización en los temas económicos y de talentos humanos
- Entrenamiento en Seguridad Informática
- Curso de actualización Sistema integrado de Gestión de la calidad
- Especialidad en Fruticultura Tropical
- Evento Citricultura nacional. "La semana de la citricultura en Cuba"
- Curso para el cargo El proceso inversionista en la UEB
- Curso integral para los sustitutos de los directores de UEB

Además de estos documentos se analizaron los planes de preparación individual de las reservas de cuadros lo que permite concluir que la empresa cuenta con los fundamentos que establecen el sistema de preparación de las reservas de cuadros, donde aún persisten deficiencias en cuanto al diseño de actividades prácticas dirigidas a la sustitución y el trabajo en equipos.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

La observación participante transfirió como resultado conocer que cuatro cuadros para un 12% combinan la modalidad de preparación de las reservas de cuadros en el puesto de trabajo con la de titulación profesional específicamente con las carreras universitarias; esencialmente la de Ingeniería en Agronomía.

En cuanto a la planificación de las acciones que se ejecutan el 75% de ellas no aseguran la transversalidad de la preparación política-ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: económicos, dirección, defensa y técnico profesional.

El 91 % de los cuadros no evidencia el tiempo dedicado a la preparación de sus reservas en su planeación mensual a partir de los objetivos estratégicos del MINAG y en función del cumplimiento de los mismos.

En cuanto al control y evaluación del proceso de preparación y superación de las reservas 15 cuadros para un 45% no controla ni evalúa el impacto de las acciones de preparación y superación de los resultados del trabajo y la capacidad de dirección de sus reservas.

La observación al proceso de preparación de las reservas permitió aseverar que los cuadros no conciben la dirección del proceso de preparación y superación, como una función de dirección que les compete realizar. En consecuencia, ven la dirección de este proceso como algo adicional a su labor cotidiana, no como un proceso que debe transcurrir de manera natural, en la medida en que se desarrollan las etapas y pasos del sistema de trabajo.

La encuesta a las reservas de cuadros jóvenes de la empresa se realizó con el objetivo de diagnosticar el estado actual que poseen las reservas de cuadros acerca de los principales temas que se abordan en los fundamentos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación arrojando los siguientes resultados.

En lo relacionado a los aspectos en el ámbito nacional que necesitan profundizar se señalan:

- Inversión extranjera en Cuba
- Finanzas internacionales
- La venta profesional

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Calidad, Regulaciones Técnicas y Supervisión Comercial

En las temáticas relacionadas con los contenidos de preparación en seguridad, defensa nacional, territorial y defensa civil los aspectos con mayores dificultades fueron:

La preparación de la economía para la defensa y las medidas de la defensa civil relacionadas con la prevención, preparativos y recuperación ante desastres tecnológicos.

En los temas relacionados con administración-dirección se señalan como regularidades en las deficiencias señaladas por las reservas:

- Los principios y funciones de dirección
- Los métodos y estilos de dirección
- Gestión organizacional
- Delegación de autoridad
- Liderazgo y motivación
- Interpretación de los estados financieros.
- Procesos contractuales para el análisis de las cuentas por pagar y cobrar
- Documentos primarios para el proceso inversionista

En los temas relacionados con la preparación técnico-profesional se señalan como regularidades en las deficiencias señaladas por las reservas:

- Cultivos varios
- Industria
- Mercadotecnia
- Comercialización

Además se realizó una entrevista a Cuadros directivos y ejecutivos que permitió conocer que el 100% de los cuadros entrevistados conoce como se planifica, ejecuta y controla el proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros en la empresa.

De los cuadros entrevistados 18, para un 54% desconocen cuáles son los principales elementos que conforman la estrategia de preparación y superación. En tanto el 46 % considera que las acciones contienen todos los elementos teóricos conceptuales y

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

metodológicos instrumentales que se necesitan para dirigir acertadamente el proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros.

En cuanto a la preparación que poseen para enfrentar la capacitación de las reservas de cuadros de su cargo el 50% la cataloga de Muy buena, el 25 % de Buena y 25% de regular.

El 100% de los muestreados conoce cuál es el papel que le corresponde jugar en la dirección del proceso de preparación y superación de las reservas.

En lo relacionado a los aspectos a los que dirige la preparación de sus reservas por orden de prioridad el 100% dirigen su atención a la preparación técnica-profesional.

El 100% de los cuadros manifiestan que cuentan en su radio de acción con especialistas para apoyar la preparación de las reservas de cuadros.

El 90 % de los cuadros manifestó que la dirección del proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros refiere esfuerzos adicionales de su parte a los que realiza para atender las prioridades de las funciones que le son inherentes a su cargo.

El estudio diagnóstico nos permite concluir que:

- La empresa cuenta con una plantilla de cargos de cuadros cubierta que le ha permitido estructurar las reservas en Grupos o Bolsas.
- Los miembros de la reserva de cuadros han asumido un compromiso y disposición ala auto preparación y para su promoción.
- Se encuentran elaborados los documentos rectores para el trabajo con la misma, los que son de conocimiento de quienes dirigen la actividad de cuadros en la empresa
- Los cuadros en su radio de acción cuentan con especialista y otro personal de apoyo para la dirección de actividades dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros.
- Existe vinculación con centros de enseñanza superior que garantizan elevar la capacitación profesional y de preparación integral.

A pesar de estas fortalezas aún persisten como deficiencias:

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Los cuadros aún no interiorizan que son los máximos responsables de preparar a varias reservas para que puedan ocupar el cargo en cualquier momento.
- Son insuficientes los análisis que deben realizar los titulares de los cargos de los recursos humanos que le están subordinados, que les permitiría lograr una selección adecuada de su reserva.
- Es deficiente el diseño de planes de preparación para las reservas de cuadros.
- Es incorrecto el plan de preparación para la reserva; que incluya reuniones, sustituciones, despacho, intercambios de experiencia.
- Son escasas las acciones de carácter educativo y práctico que se realizan y que posibiliten mayor efectividad en la preparación de las reservas.
- El poco tiempo dedicado a valorar las debilidades de cada reserva y en consecuencia determinar sus necesidades de aprendizaje.

## Conclusiones parciales del capítulo II

Fue utilizado un enfoque investigativo integral que permitió la unidad entre lo empírico y lo teórico, lo cuantitativo y lo cualitativo, para lo cual se utilizó un sistema de métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Los instrumentos aplicados para el estudio diagnóstico arrojaron las fortalezas y debilidades en la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

A partir de los fundamentos teóricos relacionados con la preparación de las reservas de cuadros y ante el resultados de la etapa diagnóstica realizada se evidencia la necesidad de diseñar e implementar acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

### **Capítulo III: Acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

El análisis realizado en el marco teórico y referencial de esta investigación, la caracterización y el diagnóstico de esta actividad en la institución objeto de estudio la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, constituyeron la base para la propuesta de acciones que permitan la Preparación y Superación de las reservas de cuadros de la entidad.

#### **3.1- Acciones dirigidas a la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

Para entender el desarrollo coherente de la investigación se utilizó una concepción filosófica general del hombre que parte del método materialista dialéctico e histórico. La dialéctica materialista establece las leyes del movimiento de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento humano no sólo aporta una lógica y una metodología que la autora ha seguido en toda la investigación, que es general para la adquisición de conocimientos, sino que, también ofrece una lógica para operar en los métodos científicos, por cuanto, la dialéctica de los procesos del pensamiento se derivan de la propia dialéctica del mundo real. Mediante este método llegaremos a apreciar los objetos y sus representaciones en el pensamiento tratando de analizarlos en el proceso de su surgimiento, en sus correspondientes interrelaciones y desarrollo constante.

La preparación de las reservas de cuadros, adquiere un matiz muy especial dado las circunstancias por las que atraviesa nuestro país. La estructura socioeconómica cultural por su complejidad, rechaza un perfil estandarizado para un cuadro que actúe negativamente en la aceptación de las propuestas de cambio por lo que debe tener sensibilidad para equilibrar las situaciones y los conflictos que surgen, conflictos relacionados fundamentalmente con su falta de preparación académica.

Para vencer estas dificultades es necesario estimular la participación personal y desarrollar la interacción comunicativa, herramientas indispensables para lograr el resultado deseado en la elevación de la calidad de la labor.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Para definir la palabra acción la autora tuvo en cuenta distintas referencias bibliográficas que a continuación se relacionan:

- Acción: ejercicio de la facultad de actuar
- Actuar: efecto de hacer. Significado sustantivo de cualquier verbo predicativo. transformación e influjo de una persona o cosa sobre otra.
- Acción ejercicio de una potencia. Efecto de hacer. Postura además. Cada una de las partes en que se considera dividido el capital de cualquier empresa. En las obras narrativas, dramáticas y cinematográfica, sucesión de acaecimiento y peripecia que constituyen su argumento.
- Acción católica. Apostolado, laico creado en 1922 para la realización de los principios católicos en la vida pública
- Accionar: Hacer movimientos y gestos al hablar. Poner en funcionamiento un mecanismo. Accionamiento
- Acción Efecto de hacer, una abreviación, es la acción de abreviar algo, acto, hecho, operación. Hacer actual o funcionar a alguien o algo.

Siendo consecuente con los postulados teóricos desarrollados en el capítulo anterior, donde se explicita la necesidad de la preparación y superación de las reservas de cuadros, y buscando solución a los problemas que en este sentido se presentan y que se reflejan en el estudio exploratorio realizado en la presente tesis; es que se presenta acciones para lograr el objetivo.

En la investigación se asume la definición de acciones expresada por Leontiev como seguidor del enfoque Histórico Cultural "La actividad está conformada por dos componentes: las intencionales y los procesales. Las primeras le dan intención, dirección, orientación y finalidad a los segundos, que constituye la manifestación y expresión del propio proceso de la actividad.

Dentro de los componentes intencionales se encuentran los motivos y los objetivos de la actividad y dentro de los componentes procesales tenemos las acciones y operaciones.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

La acción constituye el proceso subordinado a una representación del resultado a alcanzar, una meta u objetivo conscientemente planteado.

La operación se define como las formas y métodos por cuyo intermedio se realiza la acción.

A su vez cada acción está conformada por un sistema de operaciones que vienen a constituir pasos o peldaños a través de cuya realización se realiza la acción, persigue un fin o meta conscientemente planteado, que se constituye en su objetivo en estrecha relación”.

En relación a las acciones estas constituyen el proceso subordinado a una representación del resultado a alcanzar, una meta u objetivo conscientemente planteado. La operación se define como las formas y métodos por cuyo intermedio se desea alcanzar un resultado y para el cual se trazan algunas tareas. Cada acción está conformada por un sistema de operaciones que vienen a constituir pasos o peldaños a través de cuya realización se realiza la acción, persigue un fin o meta conscientemente planteado, que se constituye en su objetivo en estrecha relación”.

Atendiendo al objetivo de esta tesis y al problema científico que se señala en la introducción, se ofrecen las acciones para la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. Para la elaboración de las mismas se tienen en cuenta las ideas esenciales que sustentan las premisas teóricas y diagnósticas que facilitan su concepción.

Las acciones que se proponen presentan las siguientes características generales:

- ❖ Flexibilidad. Se expresa en la posibilidad que tienen las reservas de cuadro de opinar libremente sobre cada una de las actividades que se le ofrecen, pueden proponer la incorporación, eliminación o modificación de cualquiera de ellas en correspondencia con sus criterios y preferencias.
- ❖ Enfoque personalizado: En la realización de las diferentes acciones, se tiene en cuenta las características personales de las reservas, lográndose que las mismas

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

se correspondan con los gustos, las preferencias, habilidades, grado de independencia y las posibilidades que en sentido general evidencian estos.

- ❖ **Carácter problematizador:** La concepción general que se asume en el diseño de las acciones es problematizador: los cuadros y reservas en dependencia del contexto en que se actúe, llegan a la elaboración de sus puntos de vista, y a la toma de decisiones autodeterminada y responsable, como resultado de un complejo proceso de cuestionamiento, enfrentamiento, crítica entre los sujetos que integran los diferentes grupos y también de éste consigo mismo. Al referirse al enfoque problematizador, Calderón plantea que: "Le son inherentes el diálogo, la búsqueda y enfrentamiento de las contradicciones del sujeto en el proceso de conocimiento y su solución como fuente del desarrollo"
- ❖ **Estilo adecuado de comunicación en las acciones:** La comunicación debe tener un estilo democrático, estimular la integración mutua sobre la base del respeto, favoreciendo la producción de ideas, diálogos y reflexiones a favor de las actividades de preparación para las reservas de cuadros.

Las acciones poseen un objetivo específico que es la meta que se propone alcanzar con la ejecución de cada acción; responsables: los que planifican, ejecutan y controlan la acción y recomendaciones: en ella se expresa el proceder en síntesis de la acción.

El diseño de las acciones comprende tres etapas:

### **Primera etapa: Diagnóstico.**

La etapa de diagnóstico tiene como intención, determinar los logros y dificultades existentes para emprender la labor de la motivación hacia la preparación de las reservas de cuadros

### **Segunda etapa: Planeamiento y ejecución de las acciones.**

La etapa del planeamiento y ejecución de las acciones, tiene como objetivo modelar el trabajo que se va emprender, desde una planificación inicial rigurosa, de forma tal que se sienten las pautas de las acciones se serán objeto de cumplimiento.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

El punto de partida para la determinación de las acciones que se integran al trabajo está dado a la etapa anterior de diagnóstico. En esa etapa se hace posible trazar las líneas directrices esenciales de la labor a emprender, implica la flexibilidad necesaria para incorporar aquellas acciones que se estimen imprescindibles según la marcha del proceso investigativo que se acometa.

### **Tercera etapa: Evaluación**

La etapa de evaluación de las acciones que se presenta, tiene como intención determinar logros e insuficiencias que van resultando de todo el proceso investigativo, a fin de lograr las transformaciones deseadas con respecto al objeto de estudio de investigación. Esto favorece una retroalimentación que garantiza ir corrigiendo el desempeño investigativo, a fin de lograr una mayor efectividad en el trabajo y en los resultados del mismo.

La autora propone acciones encaminadas a preparar a la reserva de cuadro en cada uno de los componentes y los objetivos priorizados con el objetivo de alcanzar una preparación integral y una cultura necesaria en los elementos medulares del trabajo. Según lo planteado anteriormente cada cuadro tiene la responsabilidad de organizar el sistema de acciones en correspondencia con los años de experiencia y la necesidad de cada reserva según el diagnóstico realizado.

### **3.2- Desarrollo de las acciones de preparación a las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.**

Plan de acciones a desarrollar en la preparación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, teniendo en cuenta las dos dimensiones:

#### Preparación político-ideológica

##### **Acciones**

- Estudio de los lineamientos y los objetivos de la conferencia del partido.
- Participar en la preparación política de la empresa como parte del sistema de preparación.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Autopreparación acerca del Plan de acciones con motivo del 60 Aniversario de Triunfo de la Revolución.
- Autopreparación acerca del Documento sobre el Fortalecimiento de la Cultura Económica.

### Preparación en seguridad y defensa nacional y territorial y en defensa civil

#### **Acciones**

- Estudio y análisis de la ley 75 de la Defensa.
- Intercambio sobre las situaciones excepcionales y documentos a tener en cuenta.
- Asistir a la reunión del órgano de Preparación para la Defensa.
- Participar en la planificación de actividades a desarrollar el Día de la Defensa.
- Dirigir un día de la defensa.
- Estudiar el Decreto Ley 170 del Consejo de Estado sobre el Sistema de medidas de la Defensa Civil del 8 de mayo de 1997 y la Directiva #1 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la reducción de desastres.
- Proponer las medidas a desarrollar ante un fenómeno natural teniendo en cuenta cada una de las fases.
- Organizar el sistema de guardia de los trabajadores ante un fenómeno natural.
- Auto prepararse en la RM 116/2011 "Instrucción General al programa de defensa Civil.

### Preparación en Administración-Dirección

#### **Acciones:**

#### **Preparación en Dirección**

- Cómo proceder para dar cumplimiento a la Estrategia de preparación de los Cuadros y sus reservas.
- Autopreparación acerca del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno.
- Intercambio sobre los derechos y deberes de los cuadros. Garantías fundamentales.
- Estudiar el Código de Ética de los cuadros. Fichar los preceptos del mismo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Intercambio sobre manifestaciones prácticas de su cumplimiento en este nivel de dirección.
- Autopreparación "El Perfeccionamiento de las Relaciones de Dirección desde los Estilos de Comunicación."
- Estudiar el documento Habilidades Directivas Educativas en la Compleja Sociedad Del Siglo XXI.
- Intercambio sobre la administración del tiempo como habilidad directiva:
  - ¿Cómo mejorar el uso del tiempo?
  - Principios básicos de planificación del tiempo.

### **Preparación Económica**

- Intercambio con el departamento de estadística para elaborar ficha sobre el comportamiento de los indicadores de eficiencia de la empresa o UEB correspondientes al mes.
- Participaren un Taller metodológico en el Departamento de OTS sobre:
  - Aplicación de los lineamientos para la determinación de la fuerza de trabajo.
  - Aplicación de la Seguridad y salud del Trabajo.
  - Aplicación de la RM 86/2012 y la RM 5/2012 relacionadas con la Organización del trabajo y las Normativas de elaboración de plantillas y cargos respectivamente.
- Estudiar el análisis económico correspondiente a un mes.
- Realizar la proyección del Plan de la economía 2019, en lo que respecta a los eventos.
- Participar en una visita de ayuda metodológica con el jefe de departamento de contabilidad.
- Participar en visita de ayuda metodológica con el jefe de departamento de OTS.
- Estudiar la RM 60/2011.
  - Fichar los cinco componentes del control interno.
  - Realizar la actualización del levantamiento de riesgos de la UEB u empresa por cada uno de los frentes.
  - Actualizar el plan de prevención de la Subdirección.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Realizar el resumen del auto control.

### **Preparación Jurídica**

- Intercambio y aclaración de dudas con el jurídico sobre las diferentes leyes y Resoluciones del Ministerio de la agricultura y del Grupo Empresarial Agrícola.
- Impartir tema teórico sobre el Decreto Ley 249 de la Responsabilidad Material del 23 de julio de 2007.
- Intercambio con el departamento jurídico sobre: Los sujetos de la relación civil. Persona natural y persona jurídica.
- Intercambio sobre Derecho laboral , económico y de Obligaciones y contratos
- Fichar las obligaciones y prohibiciones comunes a todos los trabajadores, áreas o actividades, así como las infracciones que se consideran graves o de suma gravedad.
- Actividad práctica: ¿Cómo aplicar una medida disciplinaria?
- Autopreparación Decreto Ley 204 de la Contratación económica de fecha 1 de noviembre de 2012 y Decreto 310 de los tipos de contratos de fecha 17 de diciembre de 2012
- Auto prepararse en lo relacionado con el Decreto Ley 196 y el Decreto ley 251 relacionados con las sanciones que se le aplican a los cuadros.

### **Preparación en el uso de la información.**

- Auto prepararse en la Resolución 127 del MIC relacionadas con la Seguridad Informática.
- Elaborar flujo grama de información de la empresa y UEB.

### **Preparación Técnico-Profesional**

- Conocer todos los documentos que norman el trabajo del cuadro del que es reserva, visto desde sus funciones y atribuciones.
- Niveles organizativos funcionales del trabajo de la empresa.
- Funciones delos Colectivos
- Profundizar en la Instrucción 1/2011 del Consejo de Estado y de Ministro.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Revisar la propuesta de actividades para la elaboración del plan anual 2019.
- Evaluar la propuesta de actividades de cada departamento, en lo que respecta al trabajo teniendo en cuenta los diferentes niveles de dirección. Exprese su criterio. Elaborar el plan de trabajo mensual de la UEB o empresa.
- Revisar y aprobar el plan de trabajo individual de un cuadro para ver la inferencia del cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Además de las acciones anteriormente realizadas teniendo en cuenta cada uno de los componentes de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas a nivel de empresa se realizaron otras acciones que de manera integral permitieron:

- El intercambio directo entre todas las reservas de cuadros con los cuadros de primer nivel de la empresa.
- Intercambio de experiencia entre las reservas y el estado actual y prospectivo de su preparación.

### **Acciones:**

#### **1. Taller de intercambio sobre el trabajo realizado como reserva de cuadro a nivel de Empresa, Provincia y OSDE.(2016)**

Objetivo: Priorizar el trabajo de preparación con los jóvenes, cantera continuadora de la obra de la Revolución, a través del intercambio de criterios

#### Actividades realizadas previas al taller:

- Talleres
- Intercambios
- Recorridos por instalaciones Industriales
- Actividad política y cultural en Saludo al Aniversario de la Creación de la FMC
- Embellecimiento de los Centros.
- Actividad en saludo al 26 de julio.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Participaron en el evento 60 personas incluyendo los cuadros y las reservas jóvenes de las empresas. Y el mismo estuvo dedicado al 90 cumpleaños del líder histórico de la Revolución Cubana Fidel Castro Ruz.

En la apertura se le dio la palabra a Armando Perdomo García, Director de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, empresa anfitriona del evento, quien dio una explicación del objeto económico y social de la entidad, además se proyectó un material audiovisual que realiza un recorrido mostrando el resultado productivo de todas las unidades empresariales de base que conforman la empresa.

Posteriormente hizo uso de la palabra Rafael Leonardo Hernández González, director de Industria y Comercialización, cuadro y reserva joven de la empresa quien, a pesar de su juventud ha acumulado un sinnúmero de experiencias positivas como resultado de su trabajo.

A continuación se realizó un taller de intercambio de experiencias entre las reservas de cuadros jóvenes que asistieron y entre los principales aspectos abordados fueron los siguientes:

- En la mayoría de las empresas existen cuadros con una excelente preparación capaz de transmitir experiencias y conocimientos a los más jóvenes.
- Es importante la realización del trabajo en equipo para el éxito de todas las tareas de la empresa
- Resulta necesario dedicar tiempo para la autopreparación, aspecto este de vital importancia para el desempeño de la labor de dirección para cuadros y reservas.
- Se plasmaron muchos ejemplos donde se evidenció el tránsito escalonado hacia los cargos de dirección desde la base
- El incremento de jóvenes estudiando la carrera de Agronomía, aspecto este de vital importancia para el futuro empresarial agrícola de la provincia.
- El uso de la crítica oportuna y la posibilidad de realizar acciones como reservas que sirvan de entrenamiento para la ejecución de tareas futuras como cuadros.
- Mostrar disciplina ante el trabajo y el ejemplo personal

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Entre los aspectos que se concretan que no deben faltar para mejorar el trabajo con la reserva joven se puntualizó en:

- La formación axiológica de los cuadros y reservas jóvenes a tono con los momentos actuales en que se encuentra la Revolución Cubana.
- La superación integral de la reservas, se debe continuar trabajando en el logro de acercar al territorio la capacitación profesional, con mayor incidencia en ramas como la económica, la administración, la gestión del capital humano, la asesoría jurídica, la informática.

Se seleccionaron a cuatro compañeros que integran la reserva joven de las empresas de la provincia para participar en el evento nacional. El criterio de selección estuvo dado por sus satisfactorios resultados de trabajo.

## **2. Evento preparación de las reservas de cuadros 2017. (Anexo 7)**

Como parte de la realizada por la empresa dirigida a la formación y preparación de la reserva de cuadros se realizó el 27 de junio de 2017 el II Taller de Intercambio con la Reserva Joven, actividad que se celebra sistemáticamente como forma de garantizar el relevo de sus cuadros.

En esta ocasión, el Taller tuvo tres importantes escenarios: el Centro de Capacitación "Félix Duque Guelmes", el Mausoleo que guarda los restos de Félix Duque en la necrópolis de Jagüey Grande y la UEB Granja 2, donde la joven reserva hizo presentaciones sobre diferentes temas sobre Dirección Empresarial y Política de Cuadros.

La primera actividad del Taller consistió en una presentación sobre la historia de la empresa, realizada por el Lic. Horacio Mederos Acosta. El Aula de Conferencia del Centro de Capacitación "Félix Duque Guelmes" fue el lugar escogido para la presentación.

Luego de la apertura y como segunda actividad de la jornada los participantes depositaron una ofrenda floral en el Mausoleo de Félix Duque en la necrópolis de Jagüey Grande.

### **Ponencias presentadas en el evento:**

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- ⇒ Enfrentamiento al control interno
- ⇒ Habilidades en la dirección de los cuadros jóvenes
- ⇒ La autopreparación de las reservas de cuadros.
- ⇒ La comunicación entre los cuadros. Herramientas de trabajo.
- ⇒ La motivación de las reservas de cuadros en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón".
- ⇒ Preparación y superación de las reservas.
- ⇒ La preparación de las reservas de cuadros para la aplicación del procedimiento de Responsabilidad Material.
- ⇒ Influencia de la inteligencia emocional en la preparación de las reservas.

El Taller se honró con la participación del Profesor Jorge Juan Lozano Ros, Asesor del Director de la Oficina del Programa Martiano, quien impartió la conferencia titulada "Una Mirada Martiana a Fidel Castro", con una pedagogía exquisita y un lenguaje sencillo suscitó valiosos sentimientos, razonamientos e intercambios.(Anexo 8)

### **3. Superación profesional:**

Como parte de la superación profesional se han desarrollado dos ediciones de la Especialidad en Fruticultura Tropical

Objetivo: Proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente y científica relacionada con el cultivo de los frutales.

Carrera de Ingeniero Agrónomo

Ambas acciones fueron realizadas en estrecha relación con la facultad de Agronomía de la Universidad de Matanzas

### **4. Curso sobre normas jurídicas en el sistema empresarial estatal.**

#### Objetivo general del curso

- Lograr que los miembros de los consejos de dirección de las OSDE, Empresas y UEB conozcan y dominen el contenido de las nuevas normas de funcionamiento empresarial

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Objetivos específicos:

- Alcanzar una mejor comprensión acerca del papel del Derecho en el proceso de transformaciones del modelo económico y social cubano, así como del contenido y alcance esencial de las nuevas normas jurídicas en esta esfera.
- Adquirir conocimientos acerca de las principales transformaciones en el sistema empresarial y su interacción con las funciones de las entidades y las facultades de los directivos.
- Adquirir habilidades que le permitan implementar en sus respectivas organizaciones las nuevas normas establecidas y aplicarlas creativamente según las diferentes situaciones que se presenten
- Trasladar al personal bajo su mando y otros funcionarios de su organización los conocimientos, valores y principios aprendidos durante la actividad.

Programa del Curso de Nuevas Normas Jurídicas en el sistema Empresarial Estatal

<i>Encuentro</i>	Contenido	Ponente
<i>Encuentro# 1</i>	Inauguración del curso Conferencia introductoria "Importancia del Curso y contenido esencial".	Vicepresidente Marino Murillo Jorge.
	Conferencia # 1: Principales transformaciones y su interacción con las funciones y facultades de los directivos.	Yovana Vega Mato. Segunda jefa del área de perfeccionamiento del GEPE.
	Conferencia # 2: Transformaciones en el sistema de relaciones de las organizaciones superiores de desarrollo empresarial.	Johana Odriozola Guitar. Asesora Jurídica del MEP
<i>Encuentro # 2</i>	Conferencia # 3: El papel del Derecho en el proceso de transformaciones del modelo económico y social cubano. Contenido y alcance esencial de las	Dra. Marta Moreno Cruz. Decana de la facultad de Derecho de la Universidad de la Habana.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

	nuevas normas jurídicas en esta esfera.	
	Conferencia # 4: Transformaciones de las relaciones financieras del sistema empresarial estatal con el presupuesto del Estado. Análisis sobre la ejecución del presupuesto y la creación de reservas voluntarias.	Lic. Adalberto A. Carbonell Sotto. Especialista del MFP
<i>Encuentro # 3:</i>	Conferencia # 5: Actualización de los sistemas de pago y el sistema laboral.	MSc. Guillermo Sarmiento Cabaña. Director del Ministerio de trabajo y Seguridad Social
	Conferencia # 6: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030	Lic. René Hernández Castellanos. Viceministro primero del MEP
<i>Encuentro #4:</i>	Conferencia # 7: Dirección y Gestión de la Empresa teniendo en cuenta los tres ciclos de dirección. Ejercicios y evaluación final.	Dr. Cs. José A. Acevedo Suárez. Vicerrector económico de la CUJAE
	Conferencia #8: Dimensión, organización y los sistemas de dirección y gestión de la empresa	Dr. C. Daniel Alfonso Robaina. Profesor de la CUJAE

Forma de evaluación: Defensa de un trabajo final ante un tribunal conformado por los facilitadores del curso y el metodólogo de la escuela provincial de capacitación del MINAG. (Anexo 9 y 10)

## 5. Sustitución de los titulares de los cargos por períodos y actividades.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

Objetivo: Desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.

En virtud de la Resolución No 670/2018 del Ministro de la Agricultura, de fecha 15 de noviembre de 2018, en su resuelvo sexto dispuso que se accede a un cargo por designación en condición de sustituto en los casos que se establecen en el artículo 10 del Decreto-Ley 197/1999, así como debido a:

- a) Licencia no retribuida a los cuadros que solicitan viajar al exterior por asuntos particulares;
- b) cuando al titular del cargo se le aplique medida cautelar de acuerdo a lo previsto en el artículo 57 del Decreto-Ley 196/1999;
- c) cuando al titular del cargo se le aplique alguna de las medidas disciplinarias previstas en los incisos e), f), g), h), i) y j) del artículo 49 del Decreto-Ley 196/1999.

## 6. Curso de actualización para los sustitutos de los directores de UEB.

Objetivo del curso: Capacitar a los participantes en los conocimientos teórico-prácticos básicos de la Gestión empresarial, lo cual les permitirá adquirir habilidades necesarias para la Gestión Efectiva en las Unidades Empresariales de base.

Programa del curso para sustitutos y primeras reservas de los cargos de cuadros directores de UEB.

MÓDULOS	PLAN DE TEMAS
MÓDULO I: Educación Política e Ideológica.	• Historia Local y Empresarial
	• Lineamientos de la Política Económica y Social. Implementación en el trabajo cotidiano de la Empresa.
	• La ética empresarial.
MÓDULO II: Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Defensa Civil. Cómo debe prepararse la UEB ante un evento meteorológico.</li> <li>• Documentos que implementan el trabajo de la defensa en la UEB</li> </ul>

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

<p>Módulo III. Administración y Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nociones elementales de la dirección y la administración empresarial.</li> <li>• Órganos colectivos de dirección. Constitución y Funcionamiento.</li> <li>• El plan de trabajo.</li> <li>• El trabajo con los cuadros y la reserva.</li> <li>• Nociones elementales de los procesos económicos e interpretación de datos en la Empresa.</li> <li>• Como se estructura el Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB, su interacción con la empresa.</li> <li>• Nociones elementales de los sistemas de pago. Cómo hacer un sistema de pago.</li> <li>• El control Interno. Su implementación en la empresa.</li> <li>• Nociones elementales de los aspectos jurídicos que debe dominar un cuadro en el sistema empresarial.</li> <li>• Nociones elementales del Sistema de Aseguramiento en la Empresa.</li> </ul>
<p>Módulo III. Técnico Profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cítricos y Frutales. Sistema de Control de la Dirección de Cítricos y Frutales.</li> <li>• Pecuario. Sistema de Control de la Dirección Agropecuaria.</li> <li>• El sistema de trabajo veterinario en el proceso pecuario. Como se interactúa con las instituciones rectoras de este tipo de proceso.</li> <li>• Interpretación y control del movimiento de rebaños.</li> <li>• Nociones elementales de la explotación del transporte y la maquinaria. Interacción de las UEB con los organismos rectores de la actividad. Uso y control de los portadores energéticos, elementos esenciales a</li> </ul>

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

	desarrollar en la UEB.
	• Cultivos varios y protegidos. Sistema de Control de la Dirección Agropecuaria.
	• Nociones Elementales del Proceso Inversionista en la Empresa.
	• Nociones elementales del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa. • Cómo trabajar para obtener calidad exportable, elementos esenciales de la exportación.

## 7. Realización del mes de la reserva de cuadros.(Anexo 11)

Directivas Generales para la realización del Mes de la Reserva

Objetivo: Uniformar y garantizar acciones prácticas que permitan entrenarse en las funciones del cargo o grupo de cargos para el que se prepara de forma dirigida e intencionada.

Utilidad:

Es parte del sistema de trabajo con los cuadros y las reservas.

Es un instrumento eficaz para valorar el comportamiento y la perspectiva de la reserva en el cumplimiento de las funciones del cargo para el que se prepara.

Desarrollo

1. Se realizarán las acciones prácticas por todos los niveles de dirección de los cargos de cuadros.

Fecha de realización junio2019.

Estas acciones se aprobaron en la Comisión de Cuadros del mes mayo, para materializar este ejercicio, debiendo garantizarse en la misma, la planificación de las diferentes acciones prácticas.

Las acciones a planificar deben tener en cuenta lo siguiente:

- Cumplimiento de los indicadores planificados.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Atención a los jóvenes.
- El control de los recursos
- La ejecución de las inversiones.
- La atención a la población.
- La dignificación de la entidad.
- Cualquier otra que se considere contribuye a la calidad del ejercicio

Como parte de las acciones realizadas por la empresa dirigidas a la formación y preparación de la reserva de cuadros se realizó el 26 de junio de 2019 el IV Taller de Intercambio con la Reserva Joven, actividad que se celebra sistemáticamente como forma de garantizar el relevo de sus cuadros.

El evento estuvo presidido por el Director General, quien junto al Director Adjunto, miembros de la Junta Directiva de la empresa y Directores de UEB intercambiaron con los jóvenes.

En esta ocasión el taller tuvo como objetivo que las reservas expusieran el resultado de las acciones prácticas realizadas durante el mes de la reserva y la valoración del trabajo realizado.

Entre las acciones que realizaron se puede mencionar:

- Presidir consejos de dirección.
- Presidir consejillos de producción
- Recorridos por áreas de beneficio de carbón, áreas pecuarias y productivas.
- Elaboración de planes económicos
- Elaboración y discusión del boletín económico
- Realización del proceso de estimulación material
- Recorrido por almacenes de las UEB y de las áreas pecuarias
- Realización de inventarios de almacenes
- Preparación y dirección de temas del consejo económico.
- Realización de análisis de gastos e ingresos
- Chequeo del cumplimiento de la tecnología de los cultivos
- Presidir actos políticos en conmemoración al 52 aniversario de la empresa.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

- Elaboración y análisis de los autocontroles.
- Trabajo de integración en los subsistemas contables
- Participación en el chequeo de tareas priorizadas
- Revisión de los procesos de formación y distribución de salario
- Recorrido por áreas de autoconsumo
- Revisión de inventarios de plantaciones
- Realización de estudios de organización del trabajo y presentación de informes en el consejo de dirección de la UEB
- Recorrido por objetivos químicos

En el transcurso del taller ocurrieron dos momentos de trascendental importancia para las nuevas generaciones de la empresa; el primero resultó un ameno intercambio con Juan Alfonso Alvarez cuadros jubilado de la empresa quien por más de 20 años se desempeñó como director de capital humano.

El segundo momento fue protagonizado por el General de División Ramón Pardo Guerra jefe de la Defensa Civil en Cuba quien como parte de su recorrido por la empresa dedicó un espacio de su agenda para intercambiar con los jóvenes y apreciar el trabajo que se realiza en la empresa dirigida a la preparación de las reservas de cuadros jóvenes (Anexo 12).

## **8. Curso de actualización sobre habilidades directivas**

El curso de actualización está orientado a brindarles a las reservas de cuadros jóvenes los elementos teóricos-prácticos de la dirección empresarial y sus técnicas, cuya implementación les permitirá alcanzar los objetivos de sus UEB a través de la participación y el compromiso de sus colaboradores.

Objetivo Instructivo general: Aplicar habilidades directivas, durante la ejecución del ciclo de dirección, en función de contribuir al cumplimiento de los objetivos de sus respectivas Unidades de trabajo.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
 Fidel Castro Ruz

Objetivo Educativo General: Valorar la importancia de su rol como reserva de cuadro la Empresa Socialista, con lo cual manifestarán un comportamiento de respeto y cuidado hacia la empresa y sus clientes.

Sistema de Objetivos Temáticos.

- Valorar el cumplimiento de los Principios de la Dirección y el Ciclo Directivo en función del logro de los objetivos organizacionales.
- Valorar las habilidades de Escucha y Retroalimentación en el afrontamiento de las barreras comunicativas, propiciando una comunicación efectiva.
- Utilizar eficazmente el trabajo en grupo en su desempeño como docentes, potenciando su aplicación por los directivos en la gestión empresarial.
- Aplicar los principios elementales del manejo de conflictos organizacionales en su desempeño como entrenador, desarrollando esta habilidad en los dirigentes.
- Valorar la implicación que tiene la Dirección en cuanto al Desarrollo Local y el Medio Ambiente.

Sistema de Conocimientos:

<p>Tema 1. Introducción a la Dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Dirección.</li> <li>• Tendencias Actuales.</li> <li>• La Dirección como Ciencia, Técnica y Arte.</li> <li>• Los Principios de Dirección.</li> <li>• Habilidades Directivas fundamentales</li> <li>• El Ciclo Directivo.</li> <li>• Características, niveles y tipos de Planificación.</li> <li>• Formulación de objetivos</li> <li>• Características de la organización y el mando.</li> <li>• Características y proceso de control</li> </ul>
<p>Tema 2. Comunicación interpersonal e Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto, proceso y componentes del proceso comunicativo.</li> <li>• Importancia de la comunicación interpersonal en el contexto laboral.</li> </ul>

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos y funciones de la comunicación.</li> <li>• Tipos de barreras en la comunicación.</li> <li>• Características del rumor</li> <li>• Las habilidades de escucha y retroalimentación</li> </ul>
Tema 3. Trabajo en grupo y Equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto, características y clasificación de los grupos</li> <li>• Etapas de la vida del grupo.</li> <li>• Principios en que se basan las reglas para trabajar en grupo.</li> <li>• Las 20 reglas para un buen trabajo en grupo.</li> <li>• Características de los grupos eficaces.</li> <li>• Ventajas del trabajo en equipo</li> <li>• Organización del trabajo en equipos.</li> <li>• Características de un miembro eficaz en un equipo.</li> <li>• Reuniones, método interactivo y método formal.</li> </ul>
Tema 4. Manejo de conflictos y Solución de Problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto, fuentes y tipos de conflicto</li> <li>• El conflicto en la organización.</li> <li>• Etapas del conflicto.</li> <li>• Estrategias y estilos para afrontar conflictos.</li> </ul>

El sistema evaluativo del curso se concibió para controlar de forma cualitativa y cuantitativa los cambios que se van efectuando sistemáticamente en el aprendizaje de las reservas de cuadros.

#### Conclusiones parciales del capítulo III

Las acciones diseñadas para la preparación de las reservas de cuadros ofrecen posibilidades para su desempeño dirigidos a estimular la autopreparación. Constituyen una guía para el trabajo con la Política de Cuadros en la empresa y fueron diseñadas para perfeccionar la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## CONCLUSIONES

1. Se analizaron criterios de diversos autores que han tratado los aspectos relacionados con la Política de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba, la preparación de las reservas de cuadros y su importancia para el sistema empresarial; así como las políticas establecidas para la preparación de las reservas de cuadros. La participación de varias instituciones y la necesidad de lograr impactos favorables en la preparación de las reservas, requiere de un trabajo coordinado entre todos los participantes conscientes de que la primera responsabilidad en la preparación de las reservas es de cada jefe.
2. La aplicación de métodos científicos de investigación empleados en el desarrollo de la tesis permitieron la caracterización de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, particularmente su Sistema de Trabajo con los cuadros y reservas; los instrumentos aplicados para el estudio diagnóstico arrojaron las fortalezas y debilidades en la preparación de las reservas de cuadros.
3. Las acciones diseñadas para la preparación de las reservas de cuadros se caracterizan por ser flexible, asequibles y significativas para los cuadros y reservas, ya que ofrece posibilidades para su desempeño dirigidos a estimular la autopreparación. Constituyen una guía para el trabajo con la Política de Cuadros en la empresa y fueron diseñadas para perfeccionar la preparación de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

### **RECOMENDACIONES.**

Divulgar los resultados de la investigación para que sean utilizados como material de consulta de modo que favorezcan el perfeccionamiento del trabajo con la política de Cuadros y extenderla a todos los que realicen este desempeño.

Continuar la preparación de las reservas de cuadros con las acciones propuestas.

Introducir los resultados de la presente investigación en la totalidad de las reservas de cuadros de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

## BIBLIOGRAFÍA

1. Anónimo. Las dificultades de aprendizaje y los fracasos en la organización. Boletín Actualidad Informativa para Dirigentes (CIGET-CITMA Matanzas). No. 2, s.p. 2001.
2. Asamblea Provincial del PCC, Ciudad de la Habana, 21 de noviembre de 1999, Editora Política.
3. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. 17:99
4. Burkley, R. & Caple, J. La Formación. Teoría y práctica. Díaz de Santos, Madrid. 1990. 142 p.
5. Cabrera, J.A. & Herrera, F. Seguimiento y evaluación de un sistema de formación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Trabajo presentado en el I Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2003.
6. Cabrera, R.; Carballal, J.M.; Morejón, Elena; Oreña, S. & Añorga, Julia. Algunas consideraciones sobre la superación de los profesionales agropecuarios. En: Temas actuales sobre la superación científico-técnica en la agricultura. CIDA. Ciudad de La Habana, Cuba. 1991. p. 29
7. Calderón, H. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limosa S.A. de C.V. México D.F. 1995.
8. Capó, J.R (2008) Gestión de Recursos Humanos. Material Mecanografiado, La Habana, Cuba, p.4, 7, 9-11, 13, 16-17, 20.
9. Castro Ruz R. Discurso en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido, en el Palacio de Convenciones, el 29 de enero, "Año 54 de la Revolución". Granma 29 Ene 2012 [citado 14 Nov 2015]. Disponible en: <http://www.granma.cu/discursos-raul/2012-01-29/lo-que-nos-corresponde-es-promover-la-mayor-democracia-en-nuestra-sociedad-empezando-por-dar-el-ejemplo-dentro-de-las-filas-del-partido>
10. Castro, F; (1975). Informe Central al Primer Congreso del PCC. Departamento de Orientación Revolucionaria del CCPCC. La Habana.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar.  
No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

11. Castro, F; (1986). Una Revolución solo puede ser hija de la cultura y de las ideas. Editora Política. La Habana.
12. Castro, F; (2000). Discurso pronunciado con motivos a la conmemoración del 1ro de mayo. Periódico Granma 2 de mayo del 2000.
13. Castro, O; (1996). Un modelo para el sistema de superación del personal docente del MINED. Tesis de Maestría. La Habana.
14. Cervantes Martínez Fermín. (2016). Estadística Descriptiva y Probabilidad. México: Facultad De Estudios Superiores Cuautitlán (UNAM)
15. Chiavenato, I. Entrenamiento y desarrollo del personal. En: Administración de recursos humanos. (Ed. I. Chiavenato). Atlas, México D.F.1997. p. 456
16. Columbié, Mariela. La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Folletos Gerenciales. 1999.1:10
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (Febrero, 29). Ciudad de La Habana, Cuba.
18. Consuegra Hernández PE. (2007). Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica [tesis doctoral]. Ciego de Ávila: Instituto Superior Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech".
19. Consuegra Hernández PE. Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica [tesis doctoral]. Ciego de Ávila: Instituto Superior Pedagógico Manuel AscunceDoménech"; 2007.
20. Cuesta Santos A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia; 1999.
21. Decreto Ley 196. (1999). Sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno, Capítulo II, Artículo 32. 1
22. Decreto Ley 196. (2007). Sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno, Capítulo II, Artículo 32.
23. Deniz, Cecilia I. La Gestión de los recursos humanos: Factor fundamental en el desarrollo de una organización. En: Manual de temas de dirección. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba. 2001. p. 22

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

24. Fiol, M. La formación acción. Grupo de Cooperación para la Formación Empresarial Eurocubana (coord.): Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresa (DEADE). ESADE, Barcelona. 2000.
25. Goldsmith, Joan & Cloke, K. Memoria técnica: Taller de dirección por objetivos. En: Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección-Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana, Cuba. 1998. p. 52
26. Grant, R.M. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, Madrid. 1997.
27. Grant, R.M. The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Rev. 1991. 33 (3):114
28. Gutiérrez, O. & Marrero, R. Diagnóstico de las organizaciones cubanas: retos y perspectivas. Comunicación presentada en el Encuentro Caribeño de Alternativas de Producción, Trabajo y Gerencia. Ciudad de La Habana, Cuba. 1993.
29. Instrucción 1/2011. Sobre Planificación.
30. Jordi, A. Modelo de capacitación permanente para los recursos humanos de la Aviación Civil cubana. Tesis Doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana, Cuba. 2003. 129 p.
31. Linares, Lorena C. Capacitación, desarrollo y formación de recursos humanos a nivel técnico en el sector empresarial venezolano, dentro de un enfoque andragógico. Notas de Investigación. 2000. 6 (5):53
32. Mano, Marielena. Capacitación de recursos humanos. [En línea] <<http://www.masapuntos.com.mx/masapuntos/Documentos/egela2007/5rechum/index.html>> [consulta: 12-9-2003] 2003.
33. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>
34. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

2010 [citado 14 Nov 2015]; (1). Disponible en:  
<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>

35. Martínez, Edith M. Estrategia para la formación y desarrollo de directivos del primer nivel del MINAZ en Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía-Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.2000. p. 10
36. Mesa, A. Estado de la capacitación y el post-grado en las empresas del MINAGRI con relación a las ofertas de la EEPF «Indio Hatuey». Conferencia impartida en el taller conclusivo del Proyecto MINAGRI «Recuperación de la producción de semillas de pastos en las provincias de Villa Clara, Cienfuegos y Matanzas». EEPF «Indio Hatuey». Matanzas, Cuba. 2004.
37. MINAG (2013). Documentos Rectores del marco regulatorio y metodológico relativos al sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.
38. MINED (1985). Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros. La Habana. P 10. Portada citando Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC.
39. Miranda Echevarria RJ, Quintana Piñero MA, Correa S. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado [citado 27 May 2016]. Disponible en:  
<http://www.econlink.com.ar/cuba/sistema-de-trabajo-con-los-cuadros-del-estado>
40. Multimedia "Actualización en la Cultura Integral de Dirección para cuadros, Reservas y Reservas Especial Pedagógica de Camaguey." (2011)
41. Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos, La Habana, 2007.
42. Paíz, F. Comentarios sobre la preparación de los profesionales agrícolas para puestos de gerencia. Ceiba.2000. 41 (2):201
43. PCC. Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba
44. Penrose, Edith. The Theory of the growth of the firm. Basil Blackwell, London. 1959.
45. Pino, E (2008) Habilidades directivas educacionales en la compleja sociedad del siglo XXI. \_\_\_\_\_ (2008) La dirección científica en la Revolución Cubana. Orígenes y evolución.

"La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."  
Fidel Castro Ruz

46. Pozo, Pilar del. Formación de formadores. Ed. EUDEMA, Madrid. 1993.
47. Puchol, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Grupo de Cooperación para la Formación Empresarial Eurocubana (coord.): Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresa (DEADE). ESADE, Barcelona. 1995.
48. Rodríguez, F.O. & Alemañy, Sonia. Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología. En: Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección-Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana, Cuba. 1998. p. 10
49. Rodríguez, F.O. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 1990. 247 p.
50. Sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno, 2000.
51. Solé, F. & Mirabet, María. Guía para la formación en la empresa. Civitas, Madrid. 1997. 207 p.
52. Soto, R. La formación de administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. Gestión y Estrategia. 1999. 15:2
53. Stoner, J.A.F. Administración. 4ta. ed. McGraw-Hill, México D.F. 1992. 1 147 p.
54. Valiente Sandó, P. (2001). «La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo». Folletos Gerenciales, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, V
55. Valiente Sandó, P. (2002) Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.
56. Valiente Sandó, P. y otros. (1997). Principios, contenido, niveles y formas organizativas de la capacitación de directores de centros docentes: una propuesta para el logro de la idoneidad». Ponencia presentada en el Evento Internacional Pedagogía 97, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.
57. Zeledón, V. P. (2004) Administración de Recursos Humanos, p.3