
ARTICULO ORIGINAL**Título: Estrategia de Capacitación para Cuadros y Reservas de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.****Title: Training strategy for cadres and reserves at medical sciences university in Santiago de Cuba.**

Autores: Carlos Royuela Reyes,^I Yalina Casin Soto.^{II}

- I. Licenciado en Filología, Especialidad Lingüística Hispánica. Máster en Salud Pública. Profesor Auxiliar. Jefe del Departamento de Tecnologías y Medios Educativos. Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba. Email: ycasin@medired.scu.sld.cu
- II. Licenciada en Educación, Especialidad Informática, Máster en Salud Pública. Profesora Auxiliar. Departamento de Ciencia e Innovación Tecnológica y Post grado. Facultad de Enfermería -Tecnología. Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba. Email: ycasin@medired.scu.sld.cu

RESUMEN.

Introducción: En Cuba la salud pública constituye uno de los pilares principales del desarrollo social y la experiencia lograda en este campo se sustenta en la existencia de un subsistema de formación de recursos, sólidamente estructurado dentro del Sistema Nacional de Salud, y por tanto un medio propicio para el perfeccionamiento y el desarrollo de recursos humanos calificados en Salud Pública. **Objetivo:** elaborar una estrategia de capacitación para cuadros y reservas que atienda la formación de las habilidades gerenciales en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Métodos: Se realizó una investigación en Sistemas y Servicios de Salud, en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, bienio 2010-2012. El universo estuvo constituido por los 33 cuadros y 24 trabajadores subordinados a ellos. Se aplicaron métodos teóricos y empíricos.

Resultados: La estrategia constituye un aporte a la capacitación de los cuadros y reservas en el ámbito de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, favoreciendo al conocimiento más profundo de ese objeto de estudio en el sistema de instituciones de este tipo en el país. **Conclusiones:** El diagnóstico realizado permitió conocer la situación existente en la capacitación y en el desarrollo de las funciones inherente a los cargos de cuadros y reserva en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Palabras claves: Capacitación, Cuadros, Reservas y Estrategia.

ABSTRACT:

Introduction: In Cuba public health constitutes one of the main mainstays for social development; the experience achieved in this field is supported on the existence of a training subsystem of resources firmly structured into the national health system and therefore a favorable means for the improvement and development of skilled human resources in public health. **Objective:** To elaborate a training strategy for cadres and reserves to attend skills management training at Medical Sciences university in Santiago de Cuba.

Methods: A research on system and health services was carried out at Medical Sciences University in Santiago de Cuba-2012. The work was done by 33 cadres and 24 subordinated workers. Theoretical and empirical methods were applied.

Outcomes: The strategy is a contribution to the cadre and reserves' training at Medical Sciences University in Santiago de Cuba. It favors the profound knowledge of that objet of study in teaching institutions in the country.**Conclusions:** The diagnosis carried out allowed to know the existing situation in the field of training and development of inherent functions to position of teaching staff at Medical Sciences University in Santiago de Cuba.

Keywords: training, cadres, reserves, strategy

INTRODUCCIÓN:

La Capacitación es un proceso sistemático y permanente de la enseñanza, que se inicia al término de la educación inicial. Por otra parte, la finalidad de la capacitación es contribuir al desarrollo de las potencialidades del hombre en su dimensión personal y en beneficio de la sociedad.¹

Toda organización efectiva necesita realizar acciones concretas para sus miembros y aunque el desempeño de las funciones de dirección constituye una escuela insustituible, es necesario abreviar el tiempo de aprendizaje de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y que garanticen una asimilación activa. El aprendizaje tiene que ser contextualizado y el momento histórico demanda una visión acertada de cómo perfeccionar la capacitación para nuestros directivos.²

En el texto *La Pedagogía como ciencia*, del Dr. Carlos Álvarez, se considera la capacitación como un proceso permanente asociado al carácter de sistema, esto como una cualidad, y considerarla en el contexto de un enfoque integral., El autor señala que la capacitación "...es el proceso y el resultado de formar (...) las potencialidades para la actuación en el enfrentamiento a los problemas que se presentan en la actividad laboral y de la vida en general".³

La realidad socioeconómica y sanitaria del país, así como el nuevo enfoque de las políticas de salud conllevan a la imperiosa necesidad de investigar si el personal de salud está preparado para enfrentar los problemas derivados de los cambios planteados. Lo anterior hace suponer que existen personas preparadas desde hace tiempo pero que necesitan actualizar sus conocimientos, considerando que hoy se presentan problemas distintos a los del pasado y que reclaman estrategias de intervención a través de la capacitación, tomando en cuenta las necesidades reales de cada integrante del equipo de salud y las normativas establecidas por las instituciones pertenecientes a este sector.

La necesidad creciente de que los cuadros alcancen mayor profesionalidad en su desempeño, es la razón para que se implementen diversas acciones para lograr que éstos alcancen mayor profesionalidad en Cuba. La capacitación de los cuadros, desde los años '80, quedó establecida como "... un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos, o de personas, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a eleva la efectividad de su trabajo de dirección."⁴

En su *Manual para la administración del proceso de capacitación del personal*, Hugo Calderón define la capacitación como "... una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social".⁵

Valorando las diferentes formas de concebir la capacitación a cuadros, y las limitaciones que ello conlleva, se asume la definición de Fernando García (2002), la cual expresa que:

*La capacitación es un proceso de formación permanente, sistemático y planificado, fundamentado en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, los grupos y los cuadros (sic.), orientado a la formación y desarrollo en ellos de competencias comunes a su actividad de dirección como representantes del Estado y del Gobierno cubanos, para responder a la dinámica del contexto y preservar los valores...*⁶

Actualmente, ante la intensidad y la diversidad de los cambios que ocurren en todo el mundo, y por tanto en nuestro país, la capacitación no debe verse como una simple adquisición de información, sino que debe asumirse como un *sistema*, con el fin de lograr una transformación en el desarrollo intelectual y en la conducta de los cuadros y de los recursos humanos en general, logrando también un cambio en el desarrollo social de la organización laboral y mejorando cada vez más su eficiencia.

La preparación profesional del directivo es indispensable en los momentos actuales, en que se evidencia un singular desarrollo del Sistema Nacional de Salud y por ende, del proceso docente-educativo en nuestras universidades de ciencias médicas. El cuadro necesita estar actualizado y mejor preparado con el fin de asumir los retos del mundo contemporáneo, particularmente los de la estrategia para el desarrollo de la docencia médica cubana.

La Escuela Nacional de Salud Pública, rectora del proceso de superación de los cuadros, reservas y canteras en el Ministerio de Salud Pública y los centros provinciales de la ENSAP, tienen la función de abordar la vigencia de las ideas de Ernesto Guevara, a través del estudio de su obra para revitalizar los conceptos filosóficos, políticos, económicos y sociales de su pensamiento, que tienen tanta validez en el contexto histórico social actual y especialmente en el Sistema Nacional de Salud.⁷

Es un imperativo que las instancias responsabilizadas con la capacitación de cuadros en el Sector de la Salud Pública estructuren planes y programas docentes actualizados con criterios científicos, dejando a un lado el empirismo y la repetición, con una visión integral de todos los factores que inciden en el desempeño laboral del cuadro; este es precisamente el contexto de la **situación problémica** de la investigación que se pretende abordar.

Las interrogantes a demostrar son:

- ¿Cuál es el estado actual de las habilidades gerenciales de los cuadros y sus reservas en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba?
- ¿Cuáles son los resultados esperados con la introducción de un nuevo modelo para mejorar las actitudes y habilidades de cuadros y sus reservas?

Todo lo anterior permite declarar como **problema** para la investigación las insuficiencias en las habilidades gerenciales de los cuadros y reservas en La Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Los cuadros y reservas del proceso universitario requieren de la atención en términos de capacitación debido a que este profesional no se graduó con habilidades específicas para el desarrollo de sus funciones, de ahí que tanto el cuadro como sus reservas necesiten en un periodo corto adentrarse en los conocimientos gerenciales inherentes a su cargo. La presente investigación está enmarcada dentro de los Programas Ramales científico-técnicos del MINSAP, específicamente dentro del campo de la Gestión y Formación de los Recursos Humanos para la Salud y tiene como objetivo: elaborar una estrategia de capacitación para cuadros y reservas que atienda la

formación de sus habilidades gerenciales en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Método

Se realizó una investigación en Sistemas y Servicios de Salud, en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, bienio 2010-2012.

El universo estuvo constituido por los **33** cuadros encuestados, y que accedieron a colaborar. Además, fueron encuestados también **24** trabajadores de las áreas donde los mencionados cuadros ejercen sus funciones de dirección. La revisión documental se le realizó al 100% de los cuadros que tomaron parte en este proceso.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes métodos científicos de los niveles (teórico, empírico y matemático) que cumplen una función fundamental en el desarrollo de la ciencia, ya que permitieron obtener nuevos conocimientos sobre el fenómeno objeto de estudio.

Métodos teóricos: Facilitaron la comprensión de los hechos y fenómenos asociados al objeto de estudio. El Análisis-Síntesis: para el análisis del contenido a partir de una revisión detallada sobre el tema, objeto de estudio, se integraron los aspectos más significativos sobre la base de la síntesis interpretativa del referencial teórico más actualizado. La Inducción y Deducción: se tomaron como premisa fundamentales para este trabajo, reflejando aspectos derivados de la teoría y los datos empíricos, lo que permitió realizar las deducciones y conclusiones nuevas para comprobar su cumplimiento en la práctica y la generalización de la propuesta planteada. El Histórico-Lógico: para mostrar las etapas principales del desenvolvimiento y desarrollo del tema, así como sus nexos históricos fundamentales, lo cual permitió el acondicionamiento histórico social de las nuevas ideas propuestas y de sus retos más significativos. El Sistémico-Estructural: para elaborar el diseño y la estructura de la investigación en su totalidad, así como la estrategia. Los Métodos empíricos: posibilitaron obtener informaciones interesantes acerca de las características del objeto, elaborar diferentes datos que facilitaron una mayor comprensión acerca del objeto de investigación. La observación: para constatar el comportamiento y las irregularidades en la capacitación de los cuadros y reservas y el Método- Estadístico-Matemático: para el procesamiento estadístico de los datos obtenidos en dicha investigación.

Métodos de procesamiento y análisis de la información.

La recogida de la información se realizó mediante una entrevista semiestructurada a los responsables administrativos de cada área seleccionada, a los jefes de departamento de Recursos Humanos y Cuadros, así como a especialistas de bioestadística de la universidad. Se aplicaron además, encuestas elaboradas por el autor de la investigación, previamente capacitado.

Las encuestas, a las cuales se le realizó prueba de validación interna y externa posibilitó medir los indicadores de evaluación que se plantean en la investigación, se aplicaron a los cuadros y reservas que recibieron el entrenamiento, así como a un grupo de trabajadores subordinados a ellos. Además, se aplicó una tercera encuesta relacionada con la revisión documental para corroborar lo planteado por los cuadros encuestados.

Del análisis de los resultados que muestra el diagnóstico se comprueba que, a pesar de los esfuerzos y de las acciones emprendidas para la capacitación de los dirigentes y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, y los consecuentes planes anuales de capacitación, no se obtienen los resultados deseados. Las causas fundamentales de esta situación se han señalado subdividiéndolas en dos dimensiones: lo tecnológico (técnicas de dirección) y lo administrativo-metodológico.

El programa de cada curso de entrenamiento se confeccionó atendiendo a las necesidades de aprendizaje identificadas en el plan de desarrollo individual de cada cursista a entrenar.

I.- Seminario Taller a los directivos.

1. Habilidades de los directivos

- Sistema concepto y componentes
- Habilidades fundamentales del directivo
- Habilidades de comunicación

2. Ciclo administrativo:

➤ Planificación

- Administración del tiempo: Prioridades
- Manejo y fuentes de interrupción

➤ Organización

- Administración de los recursos humanos

➤ Dirección

- La delegación de la autoridad
- Toma de decisiones
- La reunión
- Plan de trabajo

➤ Control

- Tipos de control

Analizando los conceptos de estrategia se asume el de Francisco Rodríguez García (1990)⁶ que plantea que es el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. Es así que se considera que la estrategia de capacitación de dirigentes es el programa que se estructura para definir y cumplir los objetivos y las metas del sector Salud en relación con la preparación y superación de los directivos y de la reserva con vistas a responder eficazmente a los retos del entorno en un tiempo determinado.

Propuestas para mejorar la estrategia.

– Enfoques.

En su obra *Enfoques y métodos de la capacitación a dirigentes*, Francisco Rodríguez (1990)⁶ se refiere a los diferentes enfoques que pueden aplicarse en la capacitación a dirigentes. Ellos son:

- *Enfoque de sistema.* La mejora de la capacitación a dirigentes y reservas no puede concebirse sin considerar y aplicar el enfoque de *sistema*, considerado como las inter-relaciones que se establecen entre todos los elementos que intervienen en el proceso de la capacitación, es decir, sus componentes y la estructura. El enfoque de sistema, además de dar la posibilidad de establecer la inter-relación entre los elementos que lo componen, permite controlar y evaluar continuamente las funciones de cada elemento.
- *Enfoque modular.* Se plantea elaborar los planes de capacitación considerando módulos o las diferentes figuras académicas con un sistema de contenidos relacionados entre sí, de acuerdo con los tipos de información y de conocimientos que cada uno contiene. Entre otros aspectos a considerar, la selección de las

materias deberá vincularse con los niveles de prioridad de los problemas a resolver con capacitación.

El enfoque modular permite desarrollar la capacitación sobre la base de la consecutividad de materias

Módulos de la estrategia de capacitación para cuadros y reservas en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Módulo 1: Preparación política e ideológica.

-Objetivo: Fortalecer las convicciones revolucionarias y elevar la cultura política de los cuadros y sus reservas.

Módulo 2: Preparación en Dirección.

-Objetivo: Lograr el dominio de las herramientas, técnicas y métodos de dirección por parte de los cuadros, sus reservas y equipos de dirección, de forma tal que favorezca la adopción de estilos participativos y conduzca al fortalecimiento de valores y al desarrollo de la creatividad.

Módulo 3: Preparación Económica (Economía de la Salud).

-Objetivo: Garantizar que todos los cuadros y sus reservas posean los conocimientos y habilidades en materias económicas, que les permitan alcanzar resultados cada vez superiores en términos de eficiencia y eficacia en sus funciones, incrementando el control en su gestión económica que contribuyan a evitar hechos delictivos y de corrupción.

Módulo 4: Preparación técnica y profesional.

Objetivo: Perfeccionar la preparación técnica y profesional de los cuadros y sus reservas, en función de la eficiencia y competitividad de su labor.

Módulo 4: Preparación Jurídica.

Objetivo: Inculcar en los cuadros de dirección conocimientos acerca del derecho, específicamente las normativas emitidas por el Ministerio de Salud Pública y las legislaciones generales, conocimientos éstos que se revierten en una gestión administrativa ajustada a derecho.

Módulo 5: Preparación para la Defensa.

-Objetivo: Garantizar que los cuadros y sus reservas conozcan la Ley de Defensa Nacional, así como las medidas de la Defensa Civil en su radio de acción.

RESULTADOS

Tabla 1: Caracterización del sexo de los cuadros encuestados de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Sexo	Cantidad	%
Masculino	13	39,39
Femenino	20	60,60
Total	33	100

Como se puede apreciar predomina el sexo femenino con el **60,6%**, lo que está en correspondencia con la proporción existente en la universidad, donde las mujeres tienen una representación importante en cargos de dirección.

Tabla 2- Caracterización de los cuadros encuestados por grupos de edades.

Grupo	Cantidad	%
31 – 35 años	2	6,06
36 – 40 años	2	6,06
41 – 45 años	5	15,15
46 – 50 años	6	18,18
51 – 55 años	5	15,15
56 – 60 años	8	24,24
Más de 60 años	5	15,15
Total	33	100

El rango de edad que más incide es de 56 a 60 años en los cuadros de la Universidad de Ciencias Médica de Santiago de Cuba.

Tabla 3: *Antigüedad en el cargo.*

Antigüedad	Cantidad	%
De 1 a 3 años	12	36,36
De 4 a 6 años	7	21,21
Más de 6 años	14	42,42
Total	33	100

Teniendo en cuenta la antigüedad en el cargo el 42.42% tienen más de 6 años desempeñándose en el cargo.

Tabla 4: *Resultados de la encuesta a los Cuadros.*

Variables	Nº de Cuadros	%
1- Entrenamiento de su jefe		
Recibió entrenamiento	33	100%
2- Entrenamiento a sus compañeros		
El jefe inmediato superior recibió el entrenamiento	19	57,6
3- Estrategia de transformación		
Modificaron estrategias	16	48,48
4- Aplicación de los contenidos aprendidos		
Aplicaron los contenidos aprendidos	19	57,6

5- Establecimiento de prioridades		
Utilizan la técnica correcta	27	81,8
Que colocan a las prioridades en la planificación personal	27	81,8
6- Las reuniones que convocan		
Las reuniones que convoca tienen duración adecuada	13	39,4
Cumplen los requisitos mencionados	24	72,7
Nombran al facilitador	14	42,4
7- Las reuniones que participa		
Las reuniones en que participa tienen duración adecuada	10	30,3
Su presencia no era necesaria	11	33,3
8- Toma de decisiones		
La toma de decisiones resuelven los problemas con los participantes adecuados	27	81,8
9- Control de los colaboradores		
Controla a los colaboradores adecuadamente	26	78,8
10- Los despachos		
Los despachos los tiene establecidos	30	90,9

Nota: Universo: **69**

Encuestados: **33**

Tabla 5: Resultados de la encuesta a los trabajadores.

Variables	Nº de Cuadros	%
1. Entrenamiento de su jefe		
Recibió el entrenamiento su jefe	18	75,0
2. Estrategia de trabajo		
Modificación de la estrategia	19	79,1
3. Apreciación de cambios en la forma de dirigir		
Directivos que tienen los objetivos	16	66,6
4. Aplicación de los contenidos en el área de trabajo		
Su jefe aplica los contenidos de trabajo	18	75,0
5. Aplicación de la delegación de autoridad		
Su jefe delega tareas	23	95,8
Controlan las tareas delegadas	21	87,5
6. Las reuniones en que participan		
Reuniones en que participan tienen duración adecuada	12	50,0
Conoce que en su área de trabajo realizan las	24	100

reuniones		
Reciben la citación con las precisiones adecuadas	23	95,8
Conocen que se han chequeado los acuerdos tomados en la reunión anterior	24	100
Conocen que se toman acuerdos en las reuniones	24	100
Conocen si los acuerdos tienen fecha de cumplimiento	24	100
Conoce si los acuerdos tienen quien lo ejecuta	24	100
Conoce si los acuerdos tienen quien lo controla	24	100
7. Toma de decisiones		
Que resuelven un problema con los participantes adecuados	13	54,1
8. Plan de trabajo		
Que tienen establecido el plan de trabajo	24	100
Que en su plan de trabajo semanal tienen diseñadas las tareas por horas	21	87,5
Que en su plan de trabajo tienen en cuenta los objetivos del sector y prioridades del mes	24	100
Que en su plan de trabajo tiene la evaluación o cumplimiento de las actividades realizadas	22	91,6

Encuestados: 24 trabajadores

DISCUSIÓN:

La mujer cubana representa una fuerza decisiva en el proceso de transformación socio-económica, política y cultural del país. Su participación activa en todas las esferas de la sociedad la han convertido en agente transformador, en sujeto activo, lo que incluye la voluntad política del partido y el gobierno dirigidos a facilitar el acceso y la promoción de las mujeres a cargos de dirección, donde no queda exento el sector de la salud (46,4%) y más específicamente la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

Como se puede apreciar en la tabla 1 el 60,6% de los encuestados son del sexo femenino, lo que está en correspondencia con la proporción existente en la universidad, donde las mujeres tienen una representación importante en cargos de dirección, ya que de 205 cuadros, 122 son mujeres para el **59,5%**, por lo que queda demostrado el reconocimiento que se le otorga a las potencialidades de las mujeres para dirigir en nuestra sociedad.

Al analizar el comportamiento de los cuadros por edades en la tabla 2, se observa que los mismos se concentran en el grupo de 56 a 60 años con el 24,2 % del total, ocurriendo una disminución paulatina que tiene sus niveles más bajos en los grupos entre 31 y 40 años, cuestión que guarda correspondencia con igual variable entre todos los cuadros de nuestro centro.

La Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba se ha caracterizado durante los últimos 51 años por obtener resultados relevantes en su quehacer formativo, dado en primer lugar, por la fortaleza de haber contado con un claustro profesoral muy capacitado y además, por poseer cuadros con mucha preparación y experiencia. Resulta notable que la mayoría de los cuadros encuestados, el 42,4%, sobrepasa los

seis años de antigüedad en cargos de dirección, tal como se muestra en la tabla 3, lo que le permite contar con mayor experiencia para enfrentar los retos de la responsabilidad asignada.

Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los cuadros, reflejados en la Tabla 4, se puede observar que: solo el 48,4% de los cuadros modificó la estrategia de transformación, después de recibido el entrenamiento. En las reuniones que convocan nada más se nombran facilitadores en el 42,4% de los casos. El 39,4% plantea que las reuniones que convoca tienen una duración adecuada que debe estar entre 1 y 2 horas. El 30,3% de los encuestados expresan que las reuniones en que participan tienen la duración adecuado (entre 1 y 2 horas). Y un porcentaje mayor también se refiere a que su presencia en esas reuniones no era necesaria (33,3%).

El desarrollo del Talento Humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación, dirigido a alcanzar conocimientos, multi habilidades y valores en los trabajadores, que les permite desempeñar cargos de amplio perfil con las competencias para un desempeño laboral superior. Estas competencias deben ser valoradas por sus colaboradores, razón que nos llevó a buscar opinión del actuar de los cuadros entre los trabajadores que laboran en sus respectivas áreas.

La necesidad de crear las bases de un proceso de perfeccionamiento para adaptar nuestra economía a estos cambios, lo que ha conllevado todo un proceso de capacitación de los recursos humanos en general, y de los cuadros en particular, responsabilizados con dirigir el cambio organizacional que se requiere. El sector de la salud pública no ha estado ajeno a estos impactos, y por tanto, los fundamentos de la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*, les son inherentes. En tal sentido la mencionada estrategia recomienda que:

*"Es necesario preparar a nuestros cuadros en el enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Para ello se requiere identificar lo que necesita cada cuadro o equipo de dirección y dotarlos de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique".*⁸

El Comandante Guevara realiza su papel como transformador social a partir de su propio alcance, y primordialmente organizó formas a fin de lograr aprendizajes cuya aplicación práctica inmediata contribuyera a solucionar situaciones del medio social que modificaran al hombre.⁹

La Dirección de las instituciones que prestan servicios de salud protagoniza en estos momentos un importante esfuerzo por transformar las organizaciones. "Se aspira a mejorar sustancialmente los resultados, mediante el cambio de los comportamientos para lograr la excelencia. Todo ello requiere que los directivos que están administrando estas organizaciones, posean una preparación adecuada para asumir el reto".¹⁰

Al trazar una estrategia de capacitación para los directivos, es necesario definir si resuelven la brecha detectada dentro del ambiente laboral y para ello la forma en que se propone; o si necesita insertarse en cursos determinando en cuáles de acuerdo a la competencia deficiente.¹¹

En la Tabla 5 aparece reflejado lo siguiente: el 66,6% opina que sus jefes tienen los objetivos de trabajo de su área de responsabilidad. El 50.0% de los trabajadores coincide en afirmar que las reuniones en que participan tienen la duración adecuada (de 1 a 2 horas). El 54,1% de los encuestados tiene el criterio de que los problemas se solucionan con los participantes adecuados.

Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió conocer la situación existente en la capacitación y en el desarrollo de las funciones inherente a los cargos de cuadros y reserva en la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Brito Gómez L, Hernández González AM, Cruz Acosta A. Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. Rev haban cienc méd [Internet]. 2009 Jun [citado 2013 Ene 16]; 8(2): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200011&lng=es
2. Martín Sánchez OM. Estrategia de capacitación integrada para directivos de la salud pública. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2013 Ago [citado 2010 Ene 16]; 17(4): 115-125. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942013000400013&lng=es
3. García Colina F. Propuesta teórico-metodológica para la capacitación de los cuadros y sus reservas en el componente de dirección [tesis]. Camagüey: Universidad de Camagüey; 2003.
4. Documento directivo para la capacitación a cuadros. La Habana: SUPSCER; 1989.
5. Calderón H. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. México DF: Limusa; México.
6. García CF. La capacitación en dirección. Instrumento para el cambio organizacional, Universidad 2002. La Habana: MES; 2002.
7. Rodríguez González FO. Retos y Perspectivas de la Capacitación Gerencial en el siglo XXI. Folletos Gerenciales. Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana: MES; 1999.
8. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana: CECM; 2000.
9. Román González M, Gómez Parets C. El Che y la andragogía en la capacitación de los cuadros. Infodir [Internet].2007 [citado 12 Nov 2016]; (5). Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/252/298>.
10. Zamora León I, Boza Macías M, Gertrudis Lara Carrillo M, Fonseca Boza S, Ponce Díaz Y, Arrebola López J. Alfabetización Informativa para directivos de la Filial de Ciencias Médicas de Manzanillo. Infodir [Internet].2016 [citado 12 Ene 2017]; (22). Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/175/222>
11. Hernández Calderín EE, Brito D´Toste M de la C. Estrategia de capacitación basada en competencias para directivos en el joven club de computación y electrónica [Internet]. [citado 12 Nov 2016]. Disponible en: <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/download/937/90>

Recibido: 26 de noviembre de 2016.

Aprobado: 27 de enero de 2017.

Lic. Carlos Royuela Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba. Cuba
Correo electrónico: ycasin@medired.scu.sld.cu