



Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

Dr. "Antonio Núñez Jiménez"

TESIS

**PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MASTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA CAPACITAR A
LOS ESPECIALISTAS EN EL DESMONTAJE
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
"CMDTE RENÉ RAMOS LATOUR"**

AUTOR: ING. ALFREDO PÉREZ BETANCOURT

MOA 2013



INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO

“Dr. ANTONIO NUÑEZ JIMÉNEZ”

TESIS

**PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MASTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA CAPACITAR A
LOS ESPECIALISTAS EN EL DESMONTAJE
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
“CMDTE RENÉ RAMOS LATOUR”**

AUTOR: ING. ALFREDO PÉREZ BETANCOURT

TUTOR: MSC. ORIS RAMÓN SILVA DIÉGUEZ

MOA 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia a mi esposa Arminda, y mis hijas, especialmente a Adriana por su inspiración para que continuara mis estudios.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor Oris Ramón Silva Diéquez, por guiarme de la forma más precisa para realizar este trabajo.

A todos los profesores por los conocimientos proporcionados, su ayuda y comprensión, a mis compañeros de estudios y trabajo que tanto me alentaron para continuar en esta difícil tarea.

Especialmente a las Ing: Ana Isabel Roque Rodríguez y Marcia Mastrapa Torres por la cooperación brindada.

A todos

Muchas gracias.

Pensamiento



“Mientras más ideas seamos capaces de provocar en el análisis de un problema, más cerca estaremos de su solución apropiada”.

Raúl Castro Ruz

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1-7
 <i>CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos que sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial de la Fábrica de Níquel “Cmdte René Ramos Latour”</i>	 8- 35
1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los especialistas y profesionales en la empresa René Ramos Latour desde su fundación en año 1943.....	8
1.2 Un acercamiento a la educación de postgrado o educación avanzada	15
1.2.1 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de superación.....	18
1.2.2. Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos.....	21
1.3 La superación profesional y la capacitación, algunas reflexiones.....	26
1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de servicios René Ramos Latour.....	32
 <i>CAPÍTULO 2: Estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”</i>	 37-59
2.1 Fundamentación de la Estrategia de Superación para los especialistas de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios René Ramos Latour.....	37

<i>2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje de la de la Empresa de Servicios René Ramos Latour.....</i>	<i>45</i>
<i>2.3 Comprobación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de las UEB de desmontaje de la Empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour”.....</i>	<i>57</i>
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>60</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>61</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>62-71</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>II-XVI</i>



Introducción

En los momentos actuales la dirección de la Empresa de Servicios “Comandante René Ramos Latour” se enfrenta a un nuevo desafío al cambiar su objeto social; la parada y el desmontaje del equipamiento industrial de la fábrica de níquel. (Anexo 1)

En este sentido es necesaria una estrategia de superación para capacitar a los especialistas ubicados en los sectores Unidades Empresarial de Base (UEB) de desmontaje y demás área de la empresa.

El proceso de desmontaje industrial de la fábrica tiene como encargo social, las siguientes etapas en la nueva empresa, un proceso productivo en tres direcciones: materiales de reciclaje, materiales para la venta a la economía interna y la prestación de servicios.

Ante esta realidad, la superación de los especialistas constituye un reto con vista a la capacitación, dirigidas a la formación de los recursos humanos para contribuir al desarrollo en el proceso formativo dirigido al desmontaje del equipamiento de la fábrica de níquel.

La superación profesional y la capacitación en las organizaciones empresariales, constituye una premisa fundamental, pues concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que perfeccionar, con una concepción renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente una verdadera transformación.

“Con la realización de Talleres Nacionales sobre el impacto de la capacitación auspiciados por el MES se abren las puertas para muchos empresarios y entidades responsabilizadas con la capacitación, de conocer e intercambiar definiciones, procedimientos, técnicas, experiencias, resultados, aciertos y desaciertos en la preparación y superación de los especialistas y de cómo evaluar de una forma más efectiva la capacitación recibida”.

Es así que constituye una necesidad la implementación de programas de superación, capacitación y cooperación en el proceso de formación para transformar y desarrollar las potencialidades de los profesionales en concordancia con las exigencias, desarrollo económico, científico y cultural.

El autor considera el proceso de capacitación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) como una exigencia para continuar el perfeccionamiento de la planificación, organización, ejecución y control de los trabajos relacionados con el desmontaje de las instalaciones industriales.



Los especialistas capacitados, se familiarizan con los integrantes de los sistemas productivos para ejecutar de forma consciente las labores de desmontaje con éxito, teniendo en cuenta la protección y conservación del medio ambiente, relacionándose y haciendo uso de la información científico técnica actual.

La Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, tiene en cuenta la gestión de capacitación del 2012 indicación que precisa el Lineamiento 138 del 6to Congreso del PCC. En el caso particular de las organizaciones empresarial de base, el proceso de formación relacionado con la superación para la capacitación es considerado un medio para el logro de los objetivos y metas.

El Ministerio de Energía y Minas integrado por sectores estratégicos de la economía cubana, reconocen a la capacitación de sus trabajadores, como una de sus prioridades para garantizar el incremento de los resultados económicos y productivos, con el consiguiente incremento de la productividad y eficiencia de los recursos humanos

En Cuba se han dados pasos importantes en las investigaciones de la capacitación en las organizaciones, que constituyen un referente teórico para encontrar las vías más acertadas para lograr la formación continua de los profesionales.

Los criterios de los investigadores que desde el contexto de la educación superior resulta necesario sustentar en este tema y que muestran resultados con una larga trayectoria son: Fariñas, G. (1995), García, L. Valle A.(1996), García, G. (1997), Díaz, T. (1998), Malangón, M. (1998), Addine, F. (1997, 1999), Canfux V. (2001), Fuentes, H. (2000) , Castillo, M. (2002), Casas, M. (2001), Fuxa, M. (2004). Los criterios de cada uno de estos investigadores, han constituido referentes generalizadora sobre la problemática de la formación continua del profesional que ha permitido comprender la superación profesional contextualizándolas con las organizaciones empresariales.

Las Unidades Empresarial de Base (UEB), tiene entre sus objetivos estratégicos la de desmontar el equipamiento tecnológico industrial y la comercialización. Garantizar todo lo relacionado con el almacenamiento, conservación y gestión activa para la venta de los renglones incluidos en los almacenes. Cuidar de la conservación y almacenamiento de equipamiento mecánico y tecnológico. (Anexo 2)

El diagnóstico fáctico identificó de acuerdo al objeto social planteado a la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, en este nuevo contexto las siguientes insuficiencias:



- *Insuficiente conocimientos de los especialistas en el desmontaje del equipamiento industrial en las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa.*
- *Insuficiente preparación profesional de los especialistas para realizar el desmontaje industrial en las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa.*
- *No se previó una superación profesional dirigida a la capacitación de los especialistas reubicados en las Unidades Empresarial de Base (UEB) relacionadas con el desmontaje del equipamiento industrial de una fábrica.*

*La identificación de estas insuficiencias permitió encontrar la contradicción en la **situación problemáticas**, la cual se expresa en el modo de actuar por la falta de superación de los especialistas en el desmontaje del equipamiento tecnológico de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour”*

Esta situación afecta el cumplimiento del objeto social de la empresa, especialmente al proceso productivo, durante el tiempo en que se realiza el desmontaje programado para un período de cuatro años.

*A partir de lo analizado se determinó el **problema científico**: ¿Cómo contribuir a elevar la superación de los especialistas en la empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour” en el desmontaje del equipamiento industrial?*

Como puede valorarse son variadas las dificultades detectadas en el desarrollo profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa pudiendo derivar del análisis, entre otras, como posibles causas del problema:

- *Es limitado el conocimiento teórico-práctico que tienen los especialistas respecto al desmontaje de una fábrica de níquel*
- *Es insuficiente la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de superación, dirigida a la capacitación de los especialistas de desmontaje de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la industria*
- *Es insuficiente la vinculación que se realiza con las instituciones educativas para garantizar una coherente, organizada, continua y sistemática*

superación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa de servicios “Cmdte. René Ramos Latour”



- *Las estrategias de superación de los especialistas, no contemplan a las necesidades relacionadas con el desmontaje de fábrica*

*Del análisis anterior consideramos como **objeto** de investigación el proceso de superación para los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Comdte. René Ramos Latour”.*

El análisis epistemológico realizado al objeto de investigación y los resultados del diagnóstico llevado a cabo permite constatar la necesidad de establecer una estrategia para favorecer el proceso de superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Comdte. René Ramos Latour”.

*Por tanto la investigación persigue como **objetivo**: elaborar una estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) para el desmontaje de la Empresa Servicios “Comdte. René Ramos Latour”.*

*Determinado el objetivo se precisa como **campo de acción** la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Comdte. René Ramos Latour” en la ejecución del desmontaje del equipamiento industrial.*

*A partir de lo anteriormente expuesto las **preguntas científicas** que guiarán el curso de esta investigación y el cumplimiento del objetivo previsto, son las siguientes:*

- 1. ¿Cómo se ha producido históricamente la superación de los profesionales en la Empresa “Comdte René Ramos Latour”?*
- 2. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial?*
- 3. ¿Cuál es la situación que presentan los profesionales en la Empresa de Servicios “Comdte. René Ramos Latour”?*
- 4. ¿Qué características debe tener una propuesta de superación para la capacitación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Comdte. René Ramos Latour” en las condiciones actuales de la fábrica?*



5. *¿Cuál será el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour”?*

*Para dar respuestas a las preguntas se proponen como hilo conductor de la investigación **las siguientes tareas científicas:***

- 1- Determinar las tendencias históricas que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour”.*
- 2- Determinar los fundamentos teóricos que sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial.*
- 3- Diagnosticar el estado actual de la superación de los profesionales en la Empresa de servicios “Cmdte. René Ramos Latour.”*
- 4- Elaborar la estrategia para la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa de servicios “Cmdte. René Ramos Latour.”*
- 5- Comprobar el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour.”*

Para cumplir con las tareas de investigación los métodos tanto del nivel teórico como empírico utilizado por el autor fueron:

Métodos teóricos:

Histórico lógico: Para hacer el análisis de la evolución, caracterización y determinación de tendencias en las concepciones del proceso de superación en las empresas del níquel en Cuba, teniendo como base folletos y bibliografía relacionada con el tema.

Análisis - síntesis: para procesar y analizar los documentos y fuentes, desde el punto de vista teórico, la caracterización del estado actual del desempeño de los especialistas de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour, para sustenta la estrategia y la elaboración de las conclusiones.

Enfoque Sistémico: permitió la concepción y concreción de la estrategia para favorecer la profesionalidad de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour.”

Inductivo – deductivo: para el análisis de los cuestionarios aplicados y las entrevistas que fueron realizadas durante la investigación lo que posibilitará que, a partir del conocimiento de las situaciones particulares, se llegue a un conocimiento más general y de este a otro de menor nivel de generalidad.

Métodos empíricos:

Está la observación: Permitirá el diagnóstico del estado actual del desempeño de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) y las dificultades que presentan relacionada con el proceso de superación de los mismos sobre el desmontaje de fábricas

Entrevistas y encuestas: Utilizadas para comprobar con los Directivos las dificultades del desempeño de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB), reconocer la conveniencia de la estrategia y su valoración sobre las limitaciones que presentan para su cumplimiento, así como analizar las regularidades del proceso de aplicación del procedimiento de desmontaje, en la práctica de la empresa.

La medición: se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno investigado para tabular y procesar los datos obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos aplicados.

Como aporte práctico de la investigación se encuentra la estrategia de superación profesional a los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) sobre el desmontaje de la Empresa de Servicios “Comdte René Ramos Latour.”, que es parte del proceso estratégico de Dirección, para lograr favorecer un cambio en el modo de actuar de los especialistas en función del desmontaje de la fábrica. Es un tema de actualidad y novedoso debido a que por primera vez se establece una estrategia general de capacitación a los especialistas para enfrentar retos y desafíos de nuevo tipo al tratarse del desmontaje de una fábrica de níquel.



La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo uno se abordan los antecedentes, los fundamentos teóricos que permitieron conformar el marco teórico - metodológico de la investigación y finalmente se ofrece el resultado del diagnóstico que generó el problema de investigación.

En el capítulo dos se propone el aporte de la investigación y la comprobación de los resultados. Se presenta, en primer lugar, la fundamentación teórica que se asume de estrategia y se presenta la estrategia de superación para favorecer la capacitación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios "Cmdte René Ramos Latour". Finalmente se valora la pertinencia de la estrategia, mediante la realización de un taller de socialización.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA FÁBRICA DE NÍQUEL “CMDTE RENÉ RAMOS LATOUR.”

El objetivo de este capítulo es de exponer los antecedentes históricos de la evolución de la superación profesional, abordar los principales fundamentos asumidos como apoyo para la investigación. Se presentan los aspectos en el orden teórico referido a la superación profesional desde una perspectiva de la educación de avanzada y como forma de la gestión de los recursos humanos. Se presentan los resultados del estudio tendencial referido a la superación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, y finalmente los resultados del diagnóstico de este proceso.

1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los especialistas y profesionales en la Empresa “Cmdte. René Ramos Latour” desde su fundación en el 1943.

El análisis de la evolución y desarrollo que ha alcanzando la superación, como una premisa para elevar la profesionalidad de los recursos humanos en la empresa, parte de la etapa prerevolucionaria, pero no es hasta después del triunfo de la revolución en que se inicia un proceso de capacitación y superación profesional en beneficios del pueblo y trabajadores.

Para el análisis se asume como criterio los cambios ocurridos en las empresas del níquel, en correspondencia con el desarrollo económico, lo que permitió agrupar las características más generales de la evolución en dos etapas.

En la caracterización de las etapas se proponen los siguientes indicadores.

- *Los objetivos de la superación en cada momento del desarrollo de la empresa*
- *Las formas de superación utilizadas*
- *Las condiciones socioeconómicas existentes*

Con la información recopilada, el encuentro y entrevistas con trabajadores de vasta experiencia laboral y el estudio minucioso de la documentación existente en la biblioteca técnica, permitió delimitar los rasgos distintivos de las etapas por la que ha transitado el objeto y campo de esta investigación.



Para facilitar el análisis tendencial de la capacitación en la empresa se asumen las siguientes etapas:

Primera Etapa de 1943 - 1960: etapa prerrevolucionaria. La Capacitación es prácticamente incipiente.

Entre 1942 y 1947: No existía la capacitación, los técnicos e Ingenieros contratados tenían su formación técnica en las Universidades de los EEUU.

De 1951 / 1959: Se inician cursos de superación y de preparación de Ingeniero recién graduado en la rama eléctrica y mecánica, es el primer antecedente en la superación práctica de los técnicos en la Empresa Nicaro Níquel Company en el año 1954.

En la segunda fase inmediatamente después de la expansión de la industria, ingresan a la fábrica como trabajadores profesionales de diversas especialidades, cubanos que se graduaron en las Universidades de La Habana y Santiago de Cuba en las carrera de Mecánica, Eléctricos, Químicos y Contadores Públicos.

En esta etapa la tendencia pedagógica era la tradicional, donde los objetivos estaban elaborados en forma descriptiva, declarativa y dirigidos más a la tarea del profesor, no se precisaban las habilidades que debían desarrollar, el profesor era un sujeto activo del proceso y el estudiante era un sujeto pasivo.

Esta etapa se caracterizó por:

- *No era prioridad de los dueños de la Fábrica la preparación y superación de los trabajadores*
- *Los técnicos contratados adquirían su formación y especialidad en las diferentes universidades de EEUU y de Cuba*
- *Pobre vínculo de la teoría con la práctica*
- *Enseñanza reproductiva, centrada en el papel protagónico del profesor*
- *Los trabajadores se formaban empíricamente y se calificaban en un oficio sin recibir preparación teórica solo lo aprendido en la práctica*

Este contexto permanece bajo esas condiciones hasta 1960 en que la empresa es nacionalizada.

Segunda Etapa de 1961 al 2012: etapa posrevolucionaria: Recién triunfada la Revolución, y después que los norteamericanos abandonaron el país, se crea el Ministerio de Industria quien se encarga de implementar los primeros programas para propiciar una capacitación adecuada a los miembros del sector, con el fin de lograr mayores resultados en la organización, se creaban las condiciones técnicas y regresaban a Nicaro especialistas, técnicos e ingenieros de diferentes partes del país.

A partir de este análisis histórico emergen como regularidades en el proceso de superación de los especialistas de la Empresa René Ramos Latour las siguientes características:

En los años 1960 y 1963, se inicia el proceso de alfabetización, se crea la sección de superación, adjunto al departamento de Personal, con el objetivo de elevar el nivel escolar de los especialistas.

Se crearon aulas en la propia instalaciones industriales, donde tomaban clases teóricas y de nivelación, para que los especialistas se superaran, principalmente aquellos que habían tenido que abandonar los estudios, que en la medida en que fueron superándose se insertaban en la prácticas con los operarios en las tareas de mantenimiento y de operaciones de equipos de las instalaciones de la fábrica

Se crearon las condiciones para que los especialistas de los turnos tuvieran la posibilidad de participar en el proceso de superación y un amplio número de jóvenes comenzaron a formarse como operarios y ayudantes en todos los talleres y plantas, mientras se impartieron diferentes modalidades de cursos denominados de seguimientos, en diferentes niveles, como:

Primer nivel: Alfabetizar y perfeccionar lo aprendido.

Segundo nivel: Primer grado hasta tercero.

Tercer nivel: alcanzar el cuarto, quinto y sexto grado.

El Ministerio de Educación crea el curso secundario denominado “Secundaria Obrera Campesina” con un plan de estudio acelerado para hacer en un año el equivalente a la enseñanza, denominada anteriormente “superior”, Séptimo y octavo grado. Estos cursos son ejecutados en horario nocturno, los docentes eran de educación y técnicos de la fábrica.



Los especialistas, rotaban por los puestos de trabajo para lograr una formación integral, trabajaban por la mañana y por la tarde se trasladaban a las aulas para recibir las clases.

Con los cursos de seguimientos se crean las bases para realizar estudios superiores como:

1- Cursos de mínimo técnico. El objetivo, elevar los conocimientos técnicos de los especialistas en sus puestos de trabajos.

2- Cursos de formación e instrucción política.

Es importante resaltar los aportes realizados por el Comandante Ernesto Guevara en la Industria del níquel de Nicaro y Moa, sobre todo en la puesta en operaciones de esta última.

El país realiza una importante inversión en equipos y maquinarias, para lo cual creó un sistema de áreas concentradas para adecuar los conocimientos en el manejo de esa técnica.

Posteriormente se hizo inevitable perfeccionar el trabajo de los obreros, por lo que la capacitación se orientó a la calificación y recalificación de los especialistas, los mismos se remitían a diferentes centros laborales o educativos del país para superarse en un oficio o una especialidad que eran necesarias en la plantas como: electricistas, Instrumentistas, comunicadores etc.

Entre 1964 y 1968: Se crea la Facultad Obrera Campesina de enseñanza media con un plan de estudio acelerado de tres años para ingresar a la Universidad en carreras técnicas, esta Facultad era dirigida por la Universidad de Oriente.

Ulteriormente se crea la Filial Universitaria adjunta a la Universidad de Oriente, denominada Plan extramuros Nicaro, (en Moa ya se había creado) por iniciativa del Che, para acercar las universidades a las fábricas para facilitarles la oportunidad a los especialistas de alcanzar una carrera universitaria.

Los programas de estudio diseñado tuvieron avances en la concepción de la práctica profesional y dedicaban un semestre del quinto año de la carrera a "Prácticas de Producción"; que fue mantenida hasta avanzada la década del setenta.

Entre 1969 - 1975: Se capacitan las fuerzas de trabajo de acuerdo a las necesidades de las plantas y departamentos, con el inicio de las Reformas Universitarias, en los planes de estudio aparecen algunos mecanismos hacia la



formación práctica de los Ingeniero y especialistas, instaurándose la formación básica general del ejercicio de la profesión.

Esta capacitación incluyó estudios en el extranjero para la formación de ingenieros y técnicos superiores, estas dos últimas especialidades, en la mayoría de los casos después se graduaron de ingenieros en el plan extramuros.

Entre los países que prestaron colaboración para la preparación de los técnicos y especialistas que se necesitaban para llevar a cabo la producción niquelífera se encontraban: URSS, Checoslovaquia, Hungría, Yugoslavia, Rumanía, Polonia, y La República Democrática de Corea.

Entre 1976 a 1990: El Primer Congreso del PCC, en la Resolución sobre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, planteó un grupo de medidas dirigidas a elevar la preparación del capital humano destinado a la producción industrial.

A través del proceso de institucionalización, se organiza la Administración Central del Estado, desarrollándose a su vez las estructuras de dirección y organización del sector de Industria.

En el año 1976 se crea el Ministerio de la Industria Básica y en el año 1983 la Unión del Níquel, las que fusionadas por los diferentes sectores y asociados en las diversas formas productivas propició la creación de la primera Escuela Superior del MINBAS y con ella las escuelas ramales que han desempeñado un papel fundamental en la labor de capacitación.

Es aprobado en el país el Decreto Ley 91¹, en el que se vincularon obreros que terminaban la facultad Obrera campesina en centros universitarios para formarse como técnicos superiores en diferentes carreras entre ellas: Ingenieros Químicos, Mecánicos, Instrumentista, Termo energético, Transporte.

En este período se perfeccionaron los planes y programas, se trazan las estrategias concreta de capacitación, se elaboran los manuales de la empresa y se ejecutan varios cursos de preparación técnica que se caracterizó por la preparación de los operadores de plantas.

Al personal técnico se le facilitaban seminarios sobre diferentes temáticas, la literatura se importaba de diferentes partes del mundo y se suministraba a la

¹ Decreto Ley 91/1981. Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la educación superior. La Habana, Cuba



biblioteca de la fábrica. La empresa contaba con dos traductores de inglés para realizar las traducciones de la literatura que llegaba, al igual que el idioma ruso.

Los técnicos superiores de acuerdo a sus intereses de estar informado asisten a la biblioteca central para realizar auto preparación o la lectura de documentos de su especialidad o de su interés.

Como parte de la superación en la empresa se impartían cursos de inglés y ruso; también se brindaron cursos de superación de electricistas, de oficinistas y químicas para el laboratorio central. Se contaba con especialistas de la URSS y Cuba.

Existió un movimiento amplio de desarrollo por la lectura y el deporte de los trabajadores. Se llegó a contar con un periódico que se encargaba de brindar información del acontecer y desarrollo que tenía la producción de níquel en la empresa (CARONI) y se celebraban cada año los Juegos Deportivos "CARONI", con la participación de todas las ramas industriales de la Región Minera.

Entre 1990 y 1998 se caracteriza por un período especial y la tensa situación de la economía nacional, el sector empresarial sufrió profundos cambios en su estructura.

Ante estos cambios se incrementa el nivel de exigencia y competitividad para los especialistas de la las plantas, pues a través de ellos ocurre todo el proceso de producción de níquel de la Empresa, sin dejar de tener en cuenta a los demás especialistas de las áreas que prestan servicios de mantenimiento, apoyo logístico y de servicios burocrático de la organización.

Entre 1999 y 2012, con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se exige de la empresa mayor eficiencia y se establece en la nueva estructura las Unidades Empresarial de Base (UEB) y se realizan los manuales y los procedimientos de capacitación y superación de los Recursos Humanos.

Se implantaron las Normas Cubanas de Gestión Integradora de Capital Humano 3000:2007 3001:2007, la resoluciones 28/06 y 9/07 el Manual de Formación y Desarrollo y el Procedimiento General de Capacitación de la Empresa.

La empresa tiene como política de superación, prestar prioridad a las acciones de capacitación relacionadas con la Seguridad y Salud de los Trabajadores y el medioambiente y el aprendizaje y conocimientos de los procedimientos específicos de cada área de la fábrica.



En esta fase, se impartieron cursos de preparación y de superación a los jefes de turnos, brigadas, operadores y mandos intermedios, con el objetivo de incrementar el nivel de exigencia y competitividad en cada una de las especialidades en el desempeño de sus funciones.

El departamento de Capacitación de la empresa en estrecha coordinación con el ISMM de Moa, han realizado en conjunto importantes tareas de superación y capacitación de sus especialistas, directivos y técnicos, las que han proporcionado resultados alentadores en este aspecto.

Dentro de esas coordinaciones se incluyen las carreras de ingeniería de metalurgia y mecánica denominada Aula Cautiva donde este año 2013, se gradúan los primeros estudiantes.

En el año 2013 la empresa ha cambiado su objeto social, la Dirección de la nueva Empresa ha realizado una estrategia de superación y ha solicitado al departamento de capacitación la realización de curso de preparación para sus especialistas para llevar a cabo la nueva tarea encomendada el desmontaje de la fábrica.

Esta etapa se caracterizó por:

- Desarrollo de alfabetización y elevación del nivel educacional de los especialistas*
- Incorporación masiva de los especialistas en el proceso de enseñanza aprendizaje en el conocimiento de las nuevas técnicas que llegaban a la empresa*
- Desarrollo de numerosos cursos y seminarios de carácter teórico práctico impartidos por especialistas cubanos y extranjeros, en los que participaban los obreros y técnicos*
- La preocupación general que existía por la preparación de los especialistas, hizo que se potenciara el estudio independiente y con este objetivo se adquirió y reprodujo una amplia literatura científica, con la inclusión de obras de importantes investigadores rusos y norteamericanos, se publicaron además boletines especializados*
- Se crearon las condiciones para la superación constante de los especialistas y se implantó la organización para cursar estudios superiores en los que participaba el trabajador que poseía las condiciones*

- *Se ofrecieron curso de posgraduado para la especialización de los profesionales y técnicos en las diferentes categorías y se ampliaron los perfiles para el desarrollo de cualquier tarea en dependencia de la necesidad de la institución*
- *Por resolución del MINBAS, se descentraliza la capacitación a partir de que los directores son los responsables de la superación y capacitación de sus trabajadores*
- *Por la superación y preparación de todos los especialistas en el conocimientos de las directivas ministeriales sobre el Perfeccionamiento Empresarial*
- *Por la implantación del los procedimientos específicos de cada actividad orientadas al crecimiento de la superación profesional y al incremento de la efectividad en los puestos de trabajos.*
- *En el contexto de la Empresa “Cmdte. René Ramos Latour”, se puede apreciar que en cada etapa se ha correspondido con el objetivo de garantizar un alto nivel técnico, político, cultural y científico en los especialistas, para lograr que la superación respondiera a las demandas crecientes de la construcción de una nueva sociedad, sobre todo a partir del triunfo de la Revolución cubana*
- *La superación de los especialistas fue para vincularlos con la preparación inicial con el objetivo de que marcharan más audaz para enfrentarse a empeños mayores y al sacrificio que demanda el puesto de trabajo dada la competencia*
- *Los cambios en la superación de los especialistas y la reformulación de los nuevos objetivos que han de lograrse en la capacitación del personal técnico, estén en correspondencia con las necesidades del nuevo modelo económico que exige la dirección del país*

Como puede apreciarse del análisis anterior, excepto de las variaciones que se han producido en las formas de explotación del níquel, la preparación de los especialistas se ha seguido como una prioridad, distinguiéndolo ahora con una óptica diferentes, debido a que la superación y la capacitación de los especialistas están dirigido en estos momentos al desmontaje total del equipamiento de la fábrica. (Anexo 3)

1.2 Un acercamiento a la educación de postgrado o educación avanzada.

En este apartado es interesante describir términos generales sobre lo que entendemos de educación de postgrado, según algunos escritos relacionados con el tema.

Por educación de postgrado se entiende hoy el “proceso sistemático de aprendizaje y creación intelectual que es realizado, en instituciones especializadas, por quienes ya poseen una licenciatura o título profesional universitario o grado equivalente”.

Aunque tiene sus antecedentes en la antigüedad, se puede afirmar que ella nace y se formaliza en Alemania cuando en 1808 el filólogo y estadista Alejandro de Humboldt (1767-1835) funda la Universidad de Berlín y en ella se establece el Doctorado en Filosofía -el famoso y ya anacrónico Ph.D- como el título académico más alto que se otorga.

Entre los que más se destacan se encuentran el venezolano Dr. Víctor Morles Sánchez y la cubana Dra. Julia Añorga Morales. Existen otros autores cubanos que se refieren a la educación avanzada, de postgrado desde la organización.

La Dra. Añorga, considera que la Educación Avanzada es el “subsistema educativo avanzado que centra su atención en las fuerzas laborales y de la comunidad, posterior a su egreso de cualquier nivel de educación con el propósito de la producción de conocimiento con una intención creadora en función de las motivaciones profesionales en un contexto social determinado para lograr satisfacción personal, económica, social y ecológica” (Añorga, 1995)

Es importante señalar que existe la tendencia a limitar el alcance de la Educación Avanzada a la educación de postgrado. Uno de los principales exponentes de esta tendencia es el Dr. Víctor Morles. Sin embargo, la concepción cubana considera que esta no solo se ocupa de la educación de postgrado sino que también se identifica con aspectos relativos a la dirección de la superación de los recursos humanos.

En este sentido, la posición de la escuela cubana de Educación Avanzada es evidente a partir de lo planteado por la Dra. Añorga en su definición, en la que precisa “[...] que centra su atención en las fuerzas laborales y de la comunidad, posterior a su egreso de cualquier nivel de educación [...]”

La Dra. Añorga considera que “los objetivos de la Educación Avanzada apuntan hacia dos grandes finalidades o beneficios: el individual (espiritual, profesional) y el social (busca la eficiencia, la calidad productiva). El objetivo central de la teoría es modelar y validar un proyecto de mejoramiento humano y profesional.” (Añorga, 1995).



Tales argumentos fortalecen la posición cubana, la que se solidifica en su propuesta de formas que organizan el proceso de superación para todos los recursos humanos. Para Pérez (1998) estas formas son:

- *Seminarios*
- *Mesas redondas*
- *Talleres*
- *Apreciación de la obra humana y de la naturaleza*

Estas formas propuestas no tienen necesariamente que pasar por las formas de organización para la educación de postgrado, la que se concibe de manera mucho más formal y estricta en sus objetivos y contenidos.

Se considera importante, no obstante, hacer referencia a la cuarta forma de organización propuesta por Pérez (1998). En esta, el término “apreciación” resulta impreciso para señalar la acción del individuo sobre la “obra humana y de la naturaleza” que debe resultar en “la producción de conocimientos con una intención creadora”.

La precisión del término por el de análisis crítico se acercaría más al objetivo central de la teoría de la Educación Avanzada propuesto por Añorga (2006), y al que ya se ha hecho referencia: modelar y validar un proyecto de mejoramiento humano y profesional.

Siguiendo este análisis se pudiera proponer la reformulación de la cuarta forma de organización propuesta por Pérez (1998) por la de análisis crítico de la obra humana y de la naturaleza. Sin embargo, se considera que las tres formas anteriores incluyen la cuarta por lo que esta deja de serlo.

Existen formas más abarcadoras y precisas para la organización del proceso de superación como:

- *Cursos de superación*
- *Entrenamiento de postgrado*
- *Pasantías*
- *Autosuperación*



Es importante señalar que la Educación Avanzada se rige por un sistema de principios. En el presente trabajo se asumen los siguientes principios propuestos por la Dra. Añorga (2006):

- 1. Relación entre pertinencia social, los objetivos y la motivación (incluye actividad laboral, intereses personales y sociales).*
- 2. Vínculo entre la racionalidad, la creatividad y la calidad de los resultados (incluyendo la productividad).*
- 3. Vínculo del carácter científico del contenido, la investigación e independencia cognoscitiva y la producción de nuevos conocimientos (incluyendo desescolarización).*
- 4. Relación entre las formas, las tecnologías y su acreditabilidad.*
- 5. Vínculo de la teoría con la práctica y la formación de valores.*

Este autor considera que aunque la educación avanzada se rige por sistema de principios, la superación y capacitación de postgrado o de avanzada se rige por las políticas de formación y desarrollo que se tienen establecida en los organismos de acuerdo a los objetivos que van a cumplir en un momento dado.

Para nuestro caso esa política está regida por el Manual de Formación y Desarrollo que está implantada en la empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour” que recogen esos principios.

Mario Miranda Márquez Director de Capacitación ESIB-MINBAS en su libro La capacitación en las Organizaciones empresariales decía: “La capacitación es un estado del trabajo y cuando alguien sé esta capacitando, está trabajando, es decir, está haciendo una de sus tareas”.

1.2.1 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de superación.

La Educación Avanzada, como se ha hecho referencia, está sustentada de una serie de principios; así como de procedimientos para determinar los problemas y necesidades educativas, para el cumplimiento de sus objetivos.

En diferentes países, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se han realizado estudios sobre la determinación de las necesidades de superación y sus variantes de aplicación, entre los autores que más se destacan se encuentran: Kaufman, 1977; Sewlgert, 1967; Rucker, 1969; Añorga, 1998, entre otros.

Muchos autores han propuesto diferentes modelos para la determinación de necesidades educativas: Sweigert, (1969); Rucker, (1969); Stufflebeam, (1968); Randal, (1969).

En la literatura se recogen diferentes tipos de modelos para la evaluación y determinación de las necesidades de superación, sin embargo en la segunda mitad del siglo XX fueron reconocidos tres modelos fundamentales:

Modelo inductivo: se basaba sus procedimientos en información recogida de la comunidad y los factores personalológico del proceso.

Modelo deductivo: parte de las metas y los resultados existentes y a partir de ahí deduce dónde buscar las necesidades según el programa educativo.

Modelo de tipo clásico: no basa su información en la recogida de datos empíricos, ni se lleva a cabo el trabajo de manera precisa y mensurable, sino que pasa de la determinación de un problema directamente a la aplicación de alternativas de solución.

Según los postulados de la Educación Avanzada, el procedimiento de la determinación de necesidades de superación consta de ocho etapas principales (CENESEDA)². A saber:

1. Determinar segmento de la realidad objeto de estudio. Estudio de su organización.
2. Determinar los elementos del sistema.
3. Fijar componentes de cada uno de los elementos del sistema.
4. Seleccionar modelo de determinación de necesidades de superación que se va a utilizar (inductivo o deductivo) de acuerdo con las características del objeto de estudio.
5. Determinar necesidades para cada elemento.
6. Delimitar los tipos de necesidades (organizacionales, financiera, de recursos materiales, de formación profesional, etc.) y las vías de satisfacción de estas necesidades.
7. Concluir proceso de determinación de estas necesidades que pueda llevar a:

² CENESEDA: Centro de Estudio de Educación Avanzada. ISPJV. La Habana Cuba



- *Rediseñar el sistema de superación*
- *Perfeccionar el sistema de superación*
- *Reconocer que el sistema actual satisface las necesidades*

8. *Establecer el plan de acciones y medidas para dar solución a las necesidades y problemas que se presentan si fuera necesario rediseñar o perfeccionar el sistema de superación existente.*

Según lo dispuesto por la séptima y octava etapa de la aplicación de estos procedimientos, es necesario seleccionar el modelo de determinación de necesidades que se va a utilizar. Para el autor de la presente tesis asume el Rediseño del sistema de superación, para la determinación de necesidades de superación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, propuestos por Leyva González.

Según este autor las etapas que se deben seguir para la determinación de las necesidades son las siguientes:

1. *Inicio (acercamiento al segmento de estudio)*
2. *Determinación de los modelos ideal y real.*
3. *Determinación de las discrepancias entre los modelos ideal y real. (diagnóstico)*
4. *Precisión de las necesidades (jerarquizarlas).*
5. *Definición de las metas.*
6. *Planeamiento de las alternativas de solución.*
7. *Fin.*

En el contexto de superación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, es primordial considerar estas etapas para proyectar la capacitación de sus recursos humanos y desde ahí promover el cambio.

1.2.2 Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el



marco de una actividad ética y socialmente responsable, es un elemento clave en la consecución de los objetivos de cualquier organización entendiendo por tal término el conjunto de personas que a través del uso de diferentes medios, métodos y recursos se encaminan hacia un objetivo común bajo la dirección de un líder, jefe o conjunto de estos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos pueden dividirse en cuatro objetivos primordiales:

1-Objetivos Sociales: *La administración de recursos humanos debe repercutir en la sociedad de manera que contribuya a esta. Es por eso que en las organizaciones debe cuidarse prácticas discriminatorias que falten a su compromiso ético con la sociedad.*

2-Objetivos Corporativos: *El departamento de recursos humanos es también responsable de los logros de las metas fundamentales de las organizaciones. Puede servir de instrumento para facilitar el logro de las mismas.*

3-Objetivos Funcionales: *La administración de recursos humanos debe contribuir de forma razonable a la organización, un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa.*

4-Objetivos Personales: *La administración de recursos humanos es un medio para satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de una organización, de modo que cada individuo se sienta realizado para ejecutar sus labores.*

De la administración de recursos humanos depende en gran medida el desarrollo y éxito de las organizaciones, por esto los recursos humanos juegan un papel tan importante a la hora de planear las actividades de una organización o empresa.

Las actividades de un departamento de recursos humanos pueden dividirse en las siguientes:

1-Planeacion: *Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.*

2-Desarrollo: *Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.*

3-Evaluacion: *Es totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.*



4-Compensación: *Son las ganancias que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.*

5-Control: *Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.*

El tema de la administración de los recursos humanos ha sido trabajado por diferentes autores e investigadores entre los que se destaca el colombiano José Castillo Aponte. Este autor ha denominado lo que en este trabajo será la “administración de los recursos humanos” indistintamente como “administración de personal”, “gestión de personal”, “gestión humana”, “administración de la fuerza laboral” y “administración humana”.

En su libro Gestión total de personal, este autor define la administración de recursos humanos como “un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones” (Castillo, 1994).

A partir de la definición enunciada anteriormente se puede inferir que la misión de la administración de los recursos humanos dentro del proceso de dirección es lograr el desarrollo integral de las personas a través de su trabajo y por tanto elevar la productividad del trabajo.

Si se pretende analizar el desarrollo histórico de la administración de los recursos humanos como parte esencial del proceso de dirección, es imprescindible considerar su surgimiento como coincidente con la propia aparición de los grupos humanos organizados para lograr fines comunes.

Sin embargo, algunos autores como el propio Castillo Aponte han planteado que esta no fue considerada como una disciplina especializada hasta el inicio de la Revolución Industrial.

En la obra referenciada anteriormente este autor (Castillo Aponte) describe el desarrollo histórico de la administración de recursos humanos en tres etapas fundamentales: la etapa instrumental, la etapa programática y la etapa estratégica.

Según Aponte, la etapa instrumental de la administración de recursos humanos coincide con el nacimiento e inicios del desarrollo de la Revolución Industrial. En esta primera etapa el funcionamiento de la administración de los recursos humanos fue básicamente instrumental y estaba “centrada en operaciones de registros,



liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley, mantenimiento de la disciplina laboral y manejo de servicios como transporte y vigilancia” (Castillo, 1994)

Durante esta etapa el desarrollo de la maquinaria y el uso de la energía como fuerza motriz hacían que el trabajador fuera considerado como un obstáculo del proceso productivo.

La etapa programática de la administración de recursos humanos (ARH) coincide con el surgimiento y desarrollo del movimiento Owenista en la Inglaterra de la primera mitad del siglo XIX, liderado por el reformista Robert Owen (1771- 1858).

Los principios de la asistencia social promulgados por Owen y la creación a finales del siglo XIX del movimiento de la administración científica por Frederick Taylor, definieron en gran medida el salto hacia la etapa programática.

Ello explica que para ese entonces las organizaciones se esforzaran por aplicar otros métodos para la selección del personal de acuerdo con las exigencias del puesto a desempeñar, en contraste con las prácticas anteriores que la selección se hiciera sin ninguna preocupación por ajustar las características del individuo a las exigencias del cargo.

La administración científica implicaba en el tercer principio promulgado por Taylor el desarrollo y educación científica del trabajador, por lo que las organizaciones se veían ahora más presionadas para promover la capacitación de su fuerza laboral.

El cuarto principio de la administración científica pedía la cooperación amistosa entre los directivos y sus colaboradores. Supuestamente la observancia de tal principio implicaría la distribución de los beneficios económicos entre los dirigentes

El desarrollo de la Administración de los Recursos Humanos, en lo adelante (ARH) durante la etapa programática fue también influido en gran medida por los principios y elementos fundamentales de las ciencias de la administración, propuestos por el francés Henri Fayol en 1916; y las propuestas de los psicólogos industriales como Hugo Munterberg, quien en 1913 propuso la satisfacción de las necesidades superiores de los individuos como requisito para elevar su desempeño laboral, el estudio de los requerimientos mentales y emocionales del trabajo, el efecto de la estructura social en la productividad y el desarrollo de pruebas de selección.

Durante las décadas del 20 y el 30 del pasado siglo, estudios realizados por diversos autores dieron origen al llamado movimiento de las relaciones humanas sustituyendo el término “relaciones industriales” y logrando relajar la visión de confrontación obrero-patronal implícita en las “relaciones industriales” (Castillo, 1994).



Es en este contexto que surge el término “recursos humanos” y toma auge la concepción de que el trabajador no es un obstáculo para el proceso productivo sino un medio con el que se enriquece el proceso.

La tercera etapa descrita por Castillo Aponte es la etapa estratégica. Tal etapa constituye un nuevo modelo antropológico que se está abriendo paso en la actualidad como base filosófica de la ARH. Ello implica la materialización de la concepción del ser humano como fin último del proceso productivo, no ya como un instrumento de producción.

Llegados a este punto, se hace necesario discrepar con los criterios del autor de referencia. Resulta válido considerar en este contexto que las condiciones de desarrollo de la producción y los servicios en la etapa actual de la humanidad no favorecen de manera general el arraigo de una percepción más humanista que la del hombre como medio de producción o en último caso el trabajador como sujeto de la producción.

El propio Castillo Aponte hace referencia en su obra a la planeación del personal, la organización del personal, la coordinación del personal, la dirección del personal y el control del personal como componentes básicos de la ARH. Según él, dentro de la coordinación del personal, el entrenamiento resulta una función básica, y a continuación define el término entrenamiento como “las actividades planeadas por una empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros” (Aponte, 1994)

El autor del presente trabajo coincide con Aponte en que el entrenamiento incluye además del mejoramiento de las destrezas, “la transferencia de nociones y la formación de valores y cualidades que capacitan a las personas para sobrellevarse dentro y fuera del ambiente laboral”.

El desarrollo general de las teorías de Administración de los Recursos Humanos (ARH) ha puesto al descubierto un conjunto de postulados al que a continuación intentamos acercarnos en forma de planteamientos. A saber:

- La ARH es en sí un proceso holístico que abarca la planeación, organización, coordinación, dirección y control del personal como ente activo en el proceso de producción o de los servicios*
- La ARH es inseparable de la administración en términos generales y está presente en cada una de sus funciones*



- *La calidad de las acciones de la ARH en una organización determinada es directamente proporcional a la calidad de los resultados de la misma*
- *El desarrollo de los recursos humanos es resultado inevitable de la efectiva aplicación de la ARH*
- *El desarrollo de los recursos humanos como resultado de la efectiva aplicación de la ARH, debe implicar no solo el mejoramiento de la destrezas del trabajador, sino también la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes, esto es el “saber”, “saber ser” y “saber hacer”*

Partiendo de lo mostrado en el presente epígrafe y del estudio realizado de los cinco postulados que se plantean inicialmente, es viable crear una relación directa con el objeto de la presente investigación, reflexionando que la superación de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour” es un elemento clave del progreso de los recursos humanos del sistema empresarial en la misma.

Por consiguiente es necesario destacar la imposibilidad de proponer la concepción integral de la superación de dichos especialistas sin tener en cuenta los postulados teóricos de la administración de los recursos humanos como disciplina especializada.

1.3 La superación profesional y la capacitación, algunas reflexiones.

Por las características de la presente investigación se considera pertinente abordar algunos aspectos referidos a la capacitación y la superación desde una perspectiva pedagógica. Se es del criterio que en las ciencias pedagógicas la temática ha tenido una amplia aplicación y se han realizado estudios que han aportado soluciones que pueden ser contextualizadas a cualquier otro contexto.

En el contexto de la educación superior, la superación profesional tiene como objetivo “la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas así como el enriquecimiento de su acervo cultural” (MES, 2004).

La misma en su concepción de proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en la conducta, los conocimientos generales y específicos, las habilidades básicas y especializadas, hábitos, actitudes, valores, las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de los egresados de este nivel de enseñanza.



Sin embargo en la teoría de la Educación Avanzada es considerada la superación, según Castillo (2004), “aquella dirigida a recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño. Proceso que se desarrolla organizadamente, sistémico, pero no regulada su ejecución, generalmente no acredita para el desempeño.” (Castillo, 2004)

También se define muy bien el término de superación profesional planteando que “[...] es aquella dirigida a graduados universitarios, con el propósito de perfeccionar el desempeño profesional y contribuir a la calidad del trabajo. Se organiza sistemáticamente por las universidades y algunas entidades autorizadas para su ejecución, o cooperadamente entre ambas. Certifica conocimientos, y en ocasiones, se ejecuta por recomendaciones de los empleadores para ocupar puestos laborales. Utiliza diversas formas, pero sólo certifica cursos, entrenamientos y diplomados [...]” (Castillo, 2004)

Las actividades de superación profesional se planifican y ejecutan de modo que se logren los resultados esperados con mínimo gasto de tiempo, movimiento y recursos humanos, materiales y financieros. Para ello se elabora el plan de desarrollo profesional que responde a las necesidades de las instituciones y a las sentidas por cada profesional; no puede ser espontáneo, sino dirigido a cumplir con la misión, la visión y los objetivos de cada institución o empresa.

De acuerdo con el análisis de las posibilidades que ofrece a la superación, a sus manifestaciones y a la influencia que ejerce en profesionales del contexto empresarial, es posible plantear que la superación profesional tiene las características siguientes:

- 1. Es permanente, continuada.*
- 2. Tiene un carácter activo.*
- 3. Es desarrolladora.*
- 4. Es social y personalmente significativa.*
- 5. Se lleva a cabo a través de diferentes modalidades: autopreparación, cursos, entrenamientos, talleres, diplomados y otras formas.*
- 6. Constituye parte integrante del proceso de formación y desarrollo de la personalidad del profesional.*
- 7. Tiene un carácter sistémico.*

La superación profesional, tiene carácter permanente y continuado, porque todo graduado universitario al comenzar a aplicar los conocimientos adquiridos, empieza a necesitar algunos elementos que no recibió en la carrera, o desea profundizarlos o



actualizarlos, teniendo en cuenta que hoy los conocimientos se convierten en obsoletos con mucha rapidez, debido al desarrollo científico y técnico de la época, por lo que se considera una necesidad constante la superación de los profesionales.

Está dado también por su carácter activo, pues aquello que ayer se concebía de una forma, hoy ha variado, y será diferente a mañana. Por tal motivo, constituye la superación profesional una actividad desarrolladora, porque va complementando la formación del profesional y haciéndolo competente para enfrentar su desempeño.

En la medida en que los profesionales se superan, la calidad de los servicios y la producción mejora, y por lo tanto, el nivel de desarrollo es superior, así como el reconocimiento social. Además, se logra un mayor desarrollo de conocimientos y habilidades, un crecimiento de su autoevaluación, la autoestima, el nivel de realización personal y por tanto, aumentan sus motivaciones e intereses, por lo que la superación profesional es social y personalmente significativa. Puede el profesional, superarse utilizando aquellas modalidades que les sean más convenientes: la autopreparación, los cursos, los entrenamientos, los talleres, los seminarios y otras formas y modalidades, incluyendo la educación a distancia.

Por su parte respecto a la capacitación existen diferentes concepciones para bordar la misma en correspondencia con el contexto. En el ámbito empresarial esta es considerada como un proceso que posibilita al trabajador la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen.

La OIT³ (1998) define a la Capacitación como "las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica". En este sentido, se asume que la capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

Muchos son los autores que han definido la capacitación:

Aquino, 1997, "Capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo".

³ OTI: Organización Internacional del Trabajo



Según el concepto de: (Blake, 1997) *“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas, compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal”.*

Para Gore (1998), *la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia del trabajo) a esas necesidades.*

Marsick, (1999) valora la capacitación como el proceso de ayudar a los empleados a aumentar la efectividad en su trabajo presente o futuro a través del desarrollo de hábitos de pensamiento y acción, conocimientos

(Silíceo, 1996) *“La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”.*

(García, 2001) plantea que *“...la capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo...”*

(Pérez, 2006) *“La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje vinculado al trabajo, que es permanente, sistémico, planificado e integral, encaminado al perfeccionamiento profesional y humano”.*

(Armas, 2007) *“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.*

Son elementos comunes en los conceptos analizados, la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y los cambios de actitud.

En la Resolución número 29 de 2006⁴ del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se plantea que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que

⁴ RM/29/06. Resolución del Ministerio de Seguridad Social sobre la idoneidad demostrada. La Habana Cuba



desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

En las Normas Cubanas 3000⁵ la capacitación se define como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Después de evaluar los diferentes criterios anteriormente expresados, el autor de esta investigación toma como lugar de partida el concepto enunciado en la Resolución Ministerial (RM) número 29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social teniendo en cuenta, que abarca de forma general los aspectos esenciales del proceso de capacitación y que está concebido a partir de las condiciones reales de las empresas cubanas. La capacitación comprende un grupo de acciones orientadas a satisfacer las necesidades que las empresas tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Es necesario señalar que la capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, apasionando por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

El autor de esta investigación añadiera que la capacitación debe estar enmarcada en el contexto histórico de la organización, en dependencia de los cambios y complejidades que se le presenten y las exigencias que deben cumplir para corregirlo en un momento dado.

Como nuestro caso, que pasamos de un objeto social a otro, es decir de una empresa productora de níquel a una empresa de servicios, por lo que el proceso de capacitación debe ser rediseñado para todo el capital humano, con el objetivo de responder a las nuevas exigencias de la sociedad.

⁵ ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.



La capacitación que se aplica en las empresas, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Esta forma de enseñanza que se apoya en la práctica, persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento del personal. Después que se han adquirido los conocimientos básicos y las experiencias elementales, deben actualizarse, es decir, complementar y ampliar los conocimientos, para contribuir así al desarrollo de los miembros de la organización.

Guzmán (2002) aborda las siguientes dimensiones de la capacitación:

- ***Como organización:*** encargada de la gestión de formación y desarrollo de los recursos humanos. Como organización tiene la misión de planificar, organizar, gestionar y controlar las líneas y políticas que, en materia de capacitación, establezca la institución a la que presta servicios
- ***Como investigación:*** la capacitación para garantizar su efectividad debe partir de investigar los problemas que presenta la organización, las metas que esta se propone para el largo, mediano y corto plazo, con quiénes se propone cumplirlas y el estado actual y el deseado de esos recursos humanos
- ***Como inversión:*** la capacitación deja de ser simplemente un gasto para convertirse en una inversión si responde a la estrategia de la institución y parte de una investigación. Cada organización debe contar en su planeación estratégica de los recursos financieros que proyecta invertir para garantizar el desarrollo de sus recursos humanos
- ***Como proceso enseñanza-aprendizaje:*** el individuo adquiere o desarrolla capacidades y habilidades
- ***Como estimulación:*** la capacitación debe constituir un estímulo para el que la recibe y para ello debe participar activamente en la gestación de dicho proceso, interiorizar que este se diseña para mejorar su desempeño, hacerlo más competitivo, así como una vez culminada la acción de capacitación, se puedan apreciar cambios no solo en el proceso productivo, sino además en su mejoramiento humano.

Actualmente, las empresas demandan un profesional que posea visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio, renovación y pensamiento sistémico.



Lo inicialmente analizado se ajusta muy bien con la investigación, además de los recursos humanos con los cuales se trabajan en la muestra, para mejorar su desempeño profesional es muy importante los aportes que se hacen para el trabajo que desarrollan los especialistas, por ello, una vez más el autor considera, la importancia que para este estudio tiene toda la teoría de la Educación Avanzada.

Este autor asume que en el contexto de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour” para la superación de los especialistas de la de las Unidades Empresarial de Base (UEB) pueden utilizarse las declaradas por el MES. Este ministerio considera que las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de superación son: la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte. (MES, 2004)

1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour.”

El desarrollo del estudio diagnóstico se orientó a partir de los siguientes aspectos:

- *Los desafíos al desempeño profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) en las transformaciones del contexto empresarial al cambiar su objeto social y el desmontaje de la fábrica.*
- *La experiencia del autor en el trabajo científico e investigativo sobre la preparación profesional a los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) para llevar a cabo el desmontaje de la fábrica de níquel*
- *La preparación profesional que poseen los especialistas para cumplir sus funciones*
- *La concepción de dirección de la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB)*



Para la investigación se tomo como base la estructura de la composición de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de desmontaje. (Anexo 2)

Se emplearon los siguientes métodos: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión de documentos. De una población de 638 trabajadores de las UEB se escogió una muestra de 69 especialistas, que representan el 100 % de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de desmontaje de la Empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour” y el 10.5 %, del total de de la población de trabajadores, Se entrevistó el especialista de Recursos Humanos para la actividad de superación, se revisó la estrategia de superación. (Anexo 4)

A continuación se exponen los principales resultados.

- 1. Sobre las acciones de los profesionales y especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de desmontaje tienen como “Funciones Específicas”. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores. (ley 76, ley de minas; Reglamento de la Ley de minas; Ley 81/1997 Del Medio Ambiente aprobado en la sala de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, en la Ciudad de la Habana.*
- 2. Desmontaje, recolección, preparación y revisión de equipamiento tecnológico, motores, instrumentos, cables, bombas, tuberías, laminados, estructuras y demás partes utilizables.*

Para cumplir lo anterior, los profesionales y especialistas necesitan de una superación a partir del diagnóstico y de las condiciones actuales de su formación y desarrollo, ya que este no ha tenido una formación inicial específica de la actividad y debe dirigir el proceso de desmontaje industrial de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”.

En estrecha relación con el sector empresarial, debido al cambio de objeto social, se perfecciona el proceso de gestión de los recursos humanos, lo que implica que los profesionales y especialista de las Unidades Empresarial de Base (UEB) cumplan funciones relacionado con el desmontaje de la fábrica de níquel.

De esta forma se generan nuevas necesidades de superación, pues no se tuvo una formación inicial para ello. La revisión de los documentos relacionados con la dirección de su superación profesional evidenció que son insuficientes las acciones de preparación realizadas ya que se presentan por primera vez a una tarea de



desmontaje industrial desconocida y novedosa para todos, que representa mucho peligro para los trabajadores y el medio ambiente.

Los resultados más significativos del procesamiento de la encuesta a los 69 especialistas evidencian las siguientes limitaciones en su desempeño profesional y en la dirección de la superación profesional:

- El 87 % presenta problemas en el cumplimiento de su desempeño con mayor incidencia en la preparación organizativa y material de la empresa para enfrentar el proceso de desmantelamiento de la fábrica de níquel*
- El 93% evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de superación para el desmontaje de la fábrica de níquel*
- El 90% considera entre regular y mal la planificación de las actividades de seguridad industrial y la superación dirigidas al conocimiento de los riesgos a que se enfrentan*
- El 82 % considera regular o mal la incidencia del sistema de trabajo de su dirección debido a que el desmontaje no se realizan por los programas y proyectos*
- El 80% evalúa entre regular y mal la incidencia de los entrenamientos que reciben para el perfeccionamiento de su desempeño, por no tener conocimiento del procedimiento general de desmontaje industrial*
- El 90 % sugiere que su superación se logre en correspondencia con sus necesidades individuales ya que tiene preocupación por la falta de conocimiento y preparación sobre el puesto de trabajo que ocuparán debido a que provienen de otras áreas no productivas*

El resultado del procesamiento de la encuesta a los (7) directivos permite plantear, como principales resultados, los siguientes:

- El 100 % opina que contar con una estrategia para la superación profesional del especialista de desmontaje es muy necesario, la que permitiría superar algunas insatisfacciones en el desempeño de sus funciones.*
- El 84 % considera que son escasas las orientaciones que reciben de la estructura de dirección sobre este proceso de desmontaje y faltan recursos materiales para su ejecución.*

- *El 91% evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar, solo un 9 % estuvieron una respuesta aceptable*
- *Entre las sugerencias fundamentales que se realizan para perfeccionar el proceso de la superación están: la existencia de precisiones de cómo dirigirla y qué elementos tenerse en cuenta para ello, que se elaboren instrumentos para realizar el diagnóstico y la determinación del contenido de la superación en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas en los diferentes cursos que se impartan sobre el desmontaje de la fábrica.*

El análisis en la estrategia de la dirección de Recursos Humanos, así como el análisis de los resultados del trabajo de los especialistas evidenciaron los siguientes resultados:

- *La estrategia de superación no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de superación de los profesionales y especialistas de la UEB de desmontaje*
- *Las acciones son limitado a medida que avanza el desmontaje de la fábrica, tiene que abrirse más los contenidos para adquirir mayores conocimientos de superación sobre desmontaje*
- *En los informes sobre los resultados del trabajo aparecen la necesidad de concebir la dirección de la superación de los profesionales y especialistas, en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas que exige el momento*
- *Debe de ampliarse la integración entre recursos humanos y la estructura de dirección de las UEB de desmontaje para desarrollar el proceso de superación*
- *No existen suficientes conocimientos teóricos y metodológicos que fundamenten la dirección del proceso de superación de los especialistas sobre el desmontaje de la fábrica de níquel, por ser una acción novedosa en la zona*

La utilización de las fuentes para realizar el diagnóstico, mediante la correlación de los instrumentos aplicados a los profesionales y especialistas de las UEBs de desmontaje y directivos, la experiencia personal del investigador y la revisión de la estrategia de superación de la empresa, la dirección y los resultados del trabajo, permiten al autor plantear que: existen insuficiencias en la dirección de la superación



de los profesionales y especialistas para el desmontaje de la fábrica, lo que constituye una causa esencial de las limitaciones en su desempeño.

Conclusiones del capítulo

- *El análisis tendencial mostró que no existía la capacitación para los especialistas en la empresa. La superación para capacitar a los profesionales se contrataba a instituciones universitarias norteamericanas*
- *A partir de la nacionalización de la empresa por el Gobierno Revolucionario se concibe la superación profesional de los especialistas bajo la dirección del Departamento de Capacitación*
- *Los fundamentos teóricos que han sustentado el proceso de superación profesional de los especialistas durante este período para la capacitación en el contexto empresarial, se corresponden con las exigencias pedagógicas*
- *El diagnóstico revela las insuficiencias en el proceso de superación profesional relacionada con el desmontaje industrial de la fábrica de níquel, por lo que el proceso de capacitación debe ser rediseñado para todo el capital humano*

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESPECIALISTAS DE LAS UNIDADES EMPRESARIAL DE BASE (UEB) DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “CMDTE RENÉ RAMOS LATOUR.”

En el capítulo se presenta la estrategia para la superación profesional de los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour” en Nicaro.

Se parte de la presentación de los fundamentos que sirven de sustentos para la elaboración de la estrategia, se toman como referencias las investigaciones relacionadas con la problemática planteada y la experiencia del investigador que forma parte del departamento de ingeniería y desmontaje de la empresa.

Se presenta y describe la propuesta a partir de su estructuración en etapas, así como las actividades que conforman su diseño y la evaluación que se desarrollará a tal efecto. Por último se presentan los resultados del taller de socialización realizado con vista a comprobar su nivel de factibilidad.

2.1 Fundamentación de la Estrategia de Superación para los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour.”

Para el estudio de la estrategia, se debe partir del análisis etimológico de la palabra, el término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. En la presente investigación se expondrán algunas de estas definiciones.

Según J. Halten: (1987) "...Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan...", pero estas van más allá de lo planteado por este autor, si tenemos en cuenta lo expresado por H. Koontz. (1991) "...Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada..." teniendo en cuenta ambas definiciones, se pretende en las Unidades Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour” dar solución a los problemas que presentan relacionados con la aplicación de sus conocimientos en el desmontaje de la fábrica de níquel.

Según George Morrissey [114] el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Él define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.



En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, sus objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos, como la propuesta que se plantea en nuestro caso la cual es a corto plazo.

Tipos de estrategia.

Luego de un análisis de materiales extraídos de wikipedia, se logró identificar la siguiente clasificación sobre estrategia.

Las estrategias se clasifican en:

Estrategia empresarial: *se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.*

Estrategia de marketing: *está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.*

Estrategia militar: *se denomina de esta forma al direccionamiento de las operaciones de campaña, que parte de un análisis de las condiciones de enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.*

Estrategia evolutiva: *métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.*

Estrategia en el ajedrez: *tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.*

Estrategia directiva (Dirección estratégica) *Es aquella que requiere realizarse en grupos de trabajo.*

En el sector de la educación también se habla sobre el tema, pero con un sentido más didáctico y pedagógico, donde se trabaja preferentemente con estrategias de



aprendizaje, estas se tienen en cuenta en nuestro sector por su importancia en el proceso de la superación profesional.

La opción entre reentrenamiento de los profesionales ya ocupados con experiencia y los jóvenes con más formación técnica pero sin antecedentes laborales no es una opción sencilla, hay razones ideológicas que explican la incorporación de los especialistas jóvenes y otras veces la misma exigencia de la aplicación de nuevas tecnologías exige un conjunto de conocimientos técnicos mayor.

Para (Ocampo, 1997), los problemas a niveles motivacionales, actitudinales, de emprendimiento, de mentalidad positiva, de mejora individual y colectiva continuada, problemas de querer saber y aprender a aprender, son de una u otra manera nidios epidemiológicos que carcomen las empresas sin que estas puedan hacer nada, dado que no conocen los generadores de estos temibles y hasta ahora inevitables flagelos.

En los países donde hay sistemas eficientes de formación profesional, (Dussel 1998; Valle, 1998) o del sistema de educación formal en general, y en particular cuándo los sistemas integran la educación con la práctica laboral, las empresas recurren a ellos, como se pone de manifiesto en nuestro caso.

Según (Dussel, 1998), cuando el sistema educativo y el de formación profesional nacional y sobre todo local es bueno, las empresas privilegian estas modalidades por varias razones: en general el costo es menor y hay cierta permanencia de la "cultura" del período de sustitución de importaciones identificando al Estado como proveedor de la fuerza de trabajo y responsable de la formación de la mano de obra.

En nuestro país el sistema educativo y el de formación profesional nacional es muy bueno, el estado ha trazado pautas en cuanto a capacitación se trata, existen normativas que rigen el proceso, es en la base donde existen fisuras, las cuales son posibles de erradicar ya que la población tiene cultura en cuanto a capacitación se trata, esto lo demuestra en la encuesta realizada en la empresa donde el 95 % plantea que le gustaría que se le ofertaran temas de capacitación.

Las estrategias se diseñan con el fin de resolver determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en menor tiempo con ahorro de recursos, estas permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la que se produce el establecimiento de acciones encaminadas hacia un fin a alcanzar, lo cual no significa que en un momento pueda variar su curso. En ellas se



comunicación. La subjetividad del especialista se integra como un sujeto psicológico individual concreto, que le permite personalizar un sistema de información comprometido emocionalmente, que a la vez tiene su continuidad en la interacción comunicativa con los especialistas encargados del desmontaje de la fábrica.

A partir de la expresión de su personalidad es capaz de elaborar alternativas de actuación diferentes, que es definitiva, lo que permite evaluar su actuación. Se puede afirmar que una misma organización puede tener diversas formas de expresión, incluso opuestas, en el desempeño del especialista como parte de su labor que es el desmontaje de la fábrica.

La concepción de la Estrategia contribuye al perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de las UEB de desmontaje, a partir de que estos sean capaces de controlar su conducta en función de desarrollar habilidades y destreza en el desmontaje de la industria.

La evaluación continua y sistemática del desarrollo que estos van alcanzando, en materia de superación, les posibilita autoevaluar y evaluar los momentos de cambios propuestos teniendo en cuenta los procesos que se ejecutan en el desmontaje, donde demuestran conocimientos de sus avances, estancamientos o retrocesos, lo cual puede convertirse en una motivación para alcanzar metas superiores y lograr un desarrollo profesional superior.

Los sustentos pedagógicos de la Estrategia se basan en las leyes de la Pedagogía declaradas por Carlos Álvarez de Zayas (1999): la primera que establece la relación del proceso pedagógico con el contexto social y la segunda derivada de la anterior, que establece las relaciones entre los componentes personales y personalizados de dicho proceso, así como su sistema categorial: instrucción - educación, enseñanza - aprendizaje y formación - desarrollo.

Se ponen de manifiesto de manera general los principios de la Pedagogía, los cuales han sido adaptados a las características de la Empresa, haciendo énfasis en: la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador en el proceso de educación de la personalidad, el principio de la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo, el carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad y el principio de la unidad entre la actividad la comunicación y la personalidad.

Al valorarse estos principios hay que tener en cuenta que dentro del colectivo empresarial en el que se desarrolla la investigación, cada miembro es portador de particularidades comunicativas que son únicas y que lo distinguen del resto de los sujetos y que por demás tienen el derecho de ser consideradas y respetadas,



elementos estos que deben constituir puntos de partida para la confección de la estrategia y que serán concebidas desde el diagnóstico realizado.

Tener en cuenta también la selección de los métodos adecuados para llevar adelante la superación propuesta, estos por su grado de activación deben desarrollar en los participantes conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que les permita perfeccionar su desempeño y personalizar la gestión del desmontaje de la fábrica para que se logren mejores resultados en el ejercicio profesional.

Los métodos de las propuestas no solo deben dirigirse al desarrollo de la capacidad de pensar en la idea de cómo realizar el desmontaje como una premisa para el desempeño profesional de los especialistas participantes, sino que las experiencias adquiridas en cada momento presupongan un significado y un sentido personal tal, que potencie la apropiación de nuevos aprendizajes necesarios para convertirse en especialistas de desmontaje de fábricas, como una vía eficiente para perfeccionar su labor profesional y puedan transmitir sus experiencias.

Al realizarse este análisis el autor considera preciso definir la estrategia de superación, por la importancia que este reviste para la investigación. Se comparte la definición ofrecida por la Dra. Elina Padrón, por considerar los elementos medulares para el desarrollo de este estudio, cuando plantea "... Es el sistema de acciones encaminado a satisfacer las necesidades de superación, desde el punto de vista teórico y metodológico, determinadas a partir del diagnóstico integral de las potencialidades y necesidades de los sujetos, y de las carencias de superación proyectadas...., en las que se establecen los plazos para su ejecución, y se determinan los actores que la desarrollan..." (Padrón, 2003).

Para el desarrollo de la Estrategia de Superación Profesional propuesta para perfeccionar el desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje se precisan cuatro etapas fundamentales:

Diagnóstico: Para en esta etapa obtener la información de las necesidades de superación que manifiestan los especialistas de las UEB de desmontaje y analizar los documentos necesarios para tal empreño.

Planeación: Planificar las acciones que serán desarrolladas en etapas posteriores de la investigación, desde los objetivos y contenidos a desarrollar, las formas de superación y la evaluación que de forma sistemática se realizará, potenciada por las vías del trabajo en equipo y otras seleccionadas por el autor.

Instrumentación: En esta etapa se desarrollan las formas de trabajo seleccionadas por el autor (conferencia, talleres de autoperfeccionamiento y las actividades de superación) a través de las cuales se pretende transformar el desempeño



profesional de los especialistas mediante el estudio de los contenidos del procedimiento general de desmontaje industrial.

Evaluación: Se realiza una evaluación en esta etapa del estado de transformación alcanzado por los participantes en la superación, a partir de perfeccionar su desempeño, tomando como referencia los momentos de cambios propuestos a tal efecto.

Las características fundamentales que se destacan en la propuesta de la estrategia son:

- *Está estructurada en cuatro etapas, relacionadas a través de las acciones que se proponen, en función de lograr el perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de las UEBs de desmontaje de la empresa*
- *Es irrepetible y contextualizada porque responde a las necesidades específicas de los especialistas de las UEB de desmontaje de la empresa*
- *Tiene un carácter flexible, el cual se manifiesta en el ordenamiento y secuenciación del contenido seleccionado para la superación, atendiendo a las particularidades de cada miembro de las UEB de desmontaje de la empresa*
- *En su conjunto puede ser adaptada a otros contextos donde se manifiesten las insuficiencias para la cual ha sido confeccionada, lo que le ofrece un carácter referencial*

Las exigencias que deben tenerse en cuenta para aplicar la estrategia de superación profesional dirigida a perfeccionar el desempeño de los especialistas son:

- **Disposición de todos los participantes:** *El cumplimiento de esta exigencia es fundamental porque garantiza el éxito de las acciones que se desarrollarán como parte de la implementación, en este sentido se debe ser creativo en la utilización de medios, técnicas y procedimientos, a partir del conocimiento exhaustivo que se posee de las limitaciones y potencialidades de los especialistas que se superan*
- **Interacción entre los participantes:** *Se debe partir del respeto a las individualidades, entre los que interactúan, en cuanto a: consideración del nivel de conocimientos, intereses, actitudes, estados de ánimos y valoraciones como elementos para construir y reconstruir los nuevos aprendizajes en cada una de las sesiones de trabajo*

- **El protagonismo del colectivo laboral:** *Se considera esencial para la apropiación del contenido de la superación, las sesiones de trabajo que se ejecutan deben potenciar la sistematización de los saberes que el especialista necesita para poder personalizar en sí de manera eficiente los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para ser un buen profesional*
- **Condiciones higiénicas para su aplicación:** *Parte del éxito de su aplicación está en el respeto y cumplimiento del horario establecido para la realización de las actividades, en las cuales debe primar un ambiente afectivo y de cooperación entre todos los que participan*
- **Aseguramiento material:** *Para aplicarla se considera necesario que los elementos que forman parte del aseguramiento material estén garantizados como: libros y materiales de consulta para los especialistas*

Se asumen como formas de superación fundamentales para el desarrollo de las acciones de la Estrategia: la conferencia, el taller y la autosuperación.

La conferencia permite a los especialistas participantes familiarizarse con el nuevo contenido relacionado con el desmontaje de la fábrica, y posibilita además de la orientación y la motivación, el inicio de la comprensión del tema que se trate en cada sesión de trabajo, ya que en estas se debe orientar la actividad hacia la toma de notas, para procesar la información y alcanzar niveles de comprensión de las relaciones del sistema de conocimientos, fenómenos, procesos y conceptos, a través de los cuales se comprende la lógica del conocimiento y el algoritmo de las habilidades para comprender mejor la teoría que en materia de desmontaje industrial se transmite a los implicados en la superación.

Los talleres se seleccionan por considerarse espacios abiertos de aprendizaje a partir del intercambio de experiencia y la interacción comunicativa que se logra entre los participantes, lo que posibilita la reflexión personal sobre el trabajo realizado y los resultados que de manera sistemática se van alcanzando, en función de los conocimientos y las habilidades adquiridos para las relaciones interpersonales en el quehacer cotidiano de la UEB de desmontaje industrial.

Su dinámica tiene el punto de partida en la experiencia vivida; se construye la teoría y se vuelve nuevamente a la práctica renovadora, donde el especialista tiene la posibilidad de perfeccionar su desempeño en el terreno, a través del desmontaje industrial.



La autosuperación se asume a partir de reconocer la responsabilidad individual del especialista para su transformación, donde la motivación personal y los intereses desempeñan un papel fundamental, por lo que constituye la base de su trabajo.

En esta forma de superación los especialistas dan cumplimiento a las tareas asignadas en las distintas formas adoptadas, donde se orienta, controla y evalúa, lo que permite la retroalimentación de los resultados que se van obteniendo en el perfeccionamiento empresarial en las actividades del desmontaje industrial de la fábrica, además de ofrecer pautas e indicaciones generales para ampliar el horizonte cognitivo, cultural y personal de los especialistas, en función de que dichas orientaciones favorezcan procesos de autosuperación caracterizados por el establecimiento de propósitos, tareas y retroalimentación de manera independiente en función de necesidades e intereses personales.

Compartidos estos elementos, el autor considera necesario presentar la estrategia de superación profesional propuesta para perfeccionar el desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje de la de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour”, que será implementada de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos.

Los fundamentos de la Estrategia de Superación Profesional para capacitar a los especialistas de las Unidades Empresarial de Base (UEB) de desmontaje de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour” consideran los siguientes criterios:

- Carácter dialéctico que se manifiesta en la solución a la contradicción entre el estado actual y el deseado del proceso de superación profesional, y la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el proceso de capacitación por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos y las vías instrumentadas para alcanzarlas
- Enfoque sistémico en el que predominen las relaciones de coordinación, aunque no dejen de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia. Está basada en concepciones didácticas enfocadas a las transformaciones del proceso de superación profesional para el perfeccionamiento continuo de la capacitación
- Carácter colaborativo y participativo determinado por la necesidad de la interactividad entre los sujetos que intervienen en el trabajo de la capacitación pues este proceso no solo es de implicación personal, sino también institucional y social



- Flexibilidad, puesto que presupone un conjunto de acciones que son susceptibles a la modificación según las condiciones concretas de cada contexto

El hecho de que existan diferentes tipos de estrategias y que respondan a las características o a un objetivo específico por las que cada autor las crea, no dejan de ser importantes, para que sirva de consulta, de búsqueda, para el enriquecimiento de la que se propone en esta investigación

2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje de la de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour.”

Objetivo general: *Contribuir a la superación de los especialistas de las UEB de la Empresa de Servicios “Cmdte. René Ramos Latour” para el perfeccionamiento de su desempeño en el desmontaje de la fábrica.*

1ra Etapa. Diagnóstico.

En esta etapa, se desarrolla la revisión y el análisis de algunos documentos que rectoran el trabajo de los especialistas de las UEB de desmontaje entre estos: Manual de procedimientos de la Empresa, Plan de Estudio Curso Mandos Intermedios, documentos sobre las funciones inherentes a los especialistas y directores de los sectores de las UEB de desmontaje y conservación, sí como la experiencia adquirida por el autor en su desempeño profesional como técnico en mantenimiento industrial.

Acciones.

1) Análisis de documentos.

Objetivo: Analizar en los documentos que rectoran el trabajo de los especialistas de las UEB de desmontaje si existe correspondencia entre su contenido y las exigencias que demanda el contexto empresarial actual, relacionado con el desmontaje de la fábrica como objeto social de la Dirección.

Contenido: Sistema de conocimientos: La referencia teórica que ofrecen estos documentos normativos, haciendo énfasis en los procedimientos, las competencias profesionales y las funciones de los especialistas.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Los documentos impresos.



Fecha de cumplimiento: enero - febrero. 2013, Participantes: Investigador, directivos de las UEBs de desmontaje y Dirección.

Ejecutor y responsable: Investigador.

2da Etapa. Planeación.

Para el desarrollo de esta segunda etapa de trabajo se debe garantizar la planificación organizada y eficiente de todas las acciones que posteriormente serán ejecutadas como parte de la implementación de la estrategia: las formas de superación, los objetivos, contenidos, métodos y medios a emplear en cada sesión de trabajo, así como la evaluación sistemática y la final, desarrolladas para constatar los momentos de cambios que manifiestan los especialistas para el desarrollo del desmontaje de la fábrica a partir de su desempeño.

Acciones.

1) Determinación de las formas de superación a desarrollar.

Objetivo: Determinar las diferentes formas en que se desarrollará la superación profesional de los especialistas, en función del establecimiento de una adecuada comunicación, teniendo como eje central el objeto social de la Dirección que le permite el perfeccionamiento de su labor.

Contenido: *Sistema de conocimientos: estudio de las formas organizativas que permitan seleccionar a la conferencia, el taller y las actividades de autosuperación como las vías para alcanzar el objetivo de la estrategia.*

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, diapositivas y materiales en soporte magnético.

Fecha de cumplimiento: febrero/2013

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Es importante que cada especialista intervenga y ofrezca sus experiencias en la actividad, lo cual será evaluado y compartido con cada uno al final de la sesión.

2) Determinación de los objetivos y contenidos en correspondencia con las posibilidades que cada uno le brinda a los propósitos de la investigación, en las



formas de superación propuestas a tal efecto y acertada, en las diferentes sesiones de trabajo que se propongan.

Como Objetivo: Definir los objetivos y contenidos, partiendo de su planificación consciente, parte de la superación de los especialistas para el perfeccionamiento de su desempeño profesional.

Contenidos: Sistema de conocimientos: La actividad de desmontaje y su contextualización en el sector empresarial, además del trabajo con los modelos establecidos para la entrega de los materiales y equipos que son desmontado y el establecimiento de contrato de venta.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, materiales en soporte magnético, diapositivas.

Fecha de cumplimiento: Marzo

Participantes: Investigador y especialistas participantes en la investigación.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Serán evaluadas todas las intervenciones que se desarrollen en el marco de la actividad, precisando su contribución al objetivo de la misma.

3) Elaboración de materiales de apoyo a la contradicción en función de las formas de superación establecidas con anterioridad.

Objetivo: Elaborar un material de consulta para la preparación y capacitación de los especialistas que le permita el perfeccionamiento de su desempeño profesional, que sirva además como apoyo para la ejecución de las actividades propuestas en la superación de los mismos en el desmontaje de la fábrica.

Contenidos: Sistema de conocimientos: los aspectos teóricos que desde el punto de vista del desmontaje industrial requiere asumir un especialista de las UEB de desmontaje en su actuación profesional.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos especializados en el tema del desmontaje, materiales en soporte magnético, diapositivas, revistas, documentales.

Fecha de cumplimiento: marzo



Participantes: Investigador y los especialistas seleccionados como muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Esta depende de la contribución que ofrezca cada especialista en la confección del material que será elaborado para la superación.

4) Determinación de las evaluaciones sistemáticas y final de los especialistas en las diferentes formas de superación propuestas para contribuir al perfeccionamiento de su desempeño.

Objetivo: Determinar las formas de evaluación que serán utilizadas en cada una de las sesiones de trabajo y como cierre de la implementación, con el fin de que cada especialista conozca sus potencialidades y limitaciones en las actividades realizadas, así como la preparación alcanzada para su desempeño profesional durante las actividades del desmontaje de la fábrica.

Contenido: Sistema de conocimientos: la evaluación del desempeño como componente personalizado.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, diapositivas.

Fecha de cumplimiento: marzo

Participantes: Investigador y profesores de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se debe evaluar de manera sistemática la contribución que ofrece cada especialista, teniendo en cuenta sus valoraciones y aportes en función de la actividad que se realiza.

3ra Etapa. Implementación

En esta etapa las acciones se desarrollan a partir de las diferentes formas de superación propuestas para la aplicación de la estrategia de superación profesional: conferencias, talleres y las actividades de autosuperación como una vía para contribuir al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas, a partir de las



potencialidades y limitaciones que manifiestan en las actividades del desmontaje de la fábrica.

Acciones.

Primera actividad. Taller introductorio.

Objetivo: Sensibilizar a los especialistas con la importancia que reviste la superación para el perfeccionamiento de su desempeño profesional y el rol que ocupan en el cumplimiento del objeto social de la empresa, donde desempeña un rol importante la actividad durante el desmontaje de la fábrica.

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia de la superación para perfeccionar la labor de los especialistas durante la actividad del desmontaje de la fábrica.

Método: Conversación, indagación y Busca o investigación de documentos o fuentes históricas.

Medios: Documental, libros de texto, diapositivas.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Fecha de cumplimiento: Abril.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Este primer encuentro estuvo dirigido al encuadre de las actividades a partir de las diferentes formas de superación seleccionadas por el autor, entre estas: las conferencias, los talleres y el desarrollo de actividades de autosuperación; donde el especialista se prepara con el fin de ampliar sus conocimientos, superar sus dificultades y adquirir habilidades como una vía mediante la cual pueden lograr su autotransformación a través de los ejercicios que se ofrecen y de la bibliografía orientada.



En un segundo momento se realiza un debate al respecto y se convenía la manera en que los participantes van a ser evaluados tanto de manera sistemática, a partir del registro de sistematización y la evaluación final sobre la base de los momentos de cambio propuestos para constatar el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas.

Segunda actividad.

Conferencia 1: El desmontaje de fábrica.

Objetivo: Explicar la importancia que tiene el conocimiento de los contenidos fundamentales relacionados con el desmontaje de fábrica vía indispensable para el desempeño de los especialistas de la UEB de desmontaje industrial.

Contenidos: Sistema de conocimientos: El desmontaje industrial: definiciones, funciones, procedimientos, su contextualización en la empresa.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Documentos, diapositivas, materiales en soporte magnético

Fecha de cumplimiento: marzo.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Reunión en el colectivo laboral, para debatir sobre las irregularidades que se presentan en el desarrollo de la actividad del desmontaje de la fábrica, entre los participantes la importancia que tiene, en su desempeño profesional el dominio teórico y práctico de esta como una vía eficiente para el cumplimiento del objeto social de la Empresa.

Procedimiento:

En este segundo momento se desarrolla una conferencia para tratar los contenidos teóricos referidos a la actividad del desmontaje de fábrica, haciendo un análisis exhaustivo de la definición, funciones y mecanismos, así como las habilidades profesionales que desde ese punto de deben dominar los especialistas.

Durante el encuentro es significativo señalar las problemáticas que se presentan de manera autocrítica que manifiestan tener una gran parte de la muestra seleccionada, al producirse el intercambio y la reflexión al respecto, sitúan el tema como parte indispensable de su quehacer cotidiano.



Tercera actividad.

Conferencia 2: La actividad de desmontaje, su expresión en el desempeño profesional de los especialistas de la UEB de desmontaje industrial.

Objetivo: Argumentar la importancia que tiene para el desarrollo del proceso de desmontaje al asumir un desempeño profesional durante las actividades de este, que responda a las necesidades de superación de los especialistas.

Contenido: Sistema de conocimientos: Los procedimientos que rigen la actividad de desmontaje.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de texto, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Fecha de cumplimiento: abril /2013.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

En este encuentro es esencial que los especialistas argumenten la importancia del desarrollo de la actividad del desmontaje de la fábrica a potenciar el desempeño profesional de los especialistas.

Los debates que se establezcan deben facilitar la observación de aquellos especialistas que se muestren más resistentes al cambio y que en algún momento no comprendan la esencia de la propuesta, es necesario enfatizar en las habilidades comunicativas para ejercer un proceso de influencia efectivo.

Es muy importante el intercambio colectivo, la observación de las reacciones antes las problemáticas presentadas que caracterizan a las UEB de desmontaje.



Cuarta actividad.

Taller 1: Análisis de los lineamientos del PCC que rigen la gestión de las empresas estatales que muestren sostenidamente pérdidas en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, serán sometidas a un proceso de liquidación y serán transformadas en otras formas de gestión no estatal.

Objetivo: analizar los Lineamientos de la Política Social y Económica del Partido y la Revolución que se implementan en la Empresa sobre todo el 17.

Contenido: Sistema de conocimientos: Lineamientos del PCC que se implementan para llevar a cabo la gestión de la nueva empresa y la vinculación de los especialistas en su cumplimiento.

Método: Debate.

Medios: Tabloide, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Fecha de cumplimiento: Marzo.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Se debe realizar un análisis ameno, profundo y contextualizado de los Lineamientos que se implementan en la empresa de servicios René Ramos Latour, se debe garantizar la creación de situaciones comunicativas, a partir de las realidades reflejadas por el autor, la propuesta de soluciones elaboradas por los especialistas para enfrentar la realidad del proceso de desmontaje de la Empresa.

En las conclusiones del taller se debe resaltar las ideas que resulten de gran valor para constatar la implicación de los participantes, tomando como referencia las emitidas por los especialistas que inicialmente se muestren más resistentes al cambio.

Quinta actividad.



Taller 2. Estudio del manual de procedimientos

Objetivo: Analizar el manual de procedimientos, en función de su perfeccionamiento que contribuya al desempeño profesional de los especialistas de las UEB de desmontaje

Contenido: Sistema de conocimientos: partes componentes del manual, correspondencia del manual a las exigencias de la actividad de desmontaje de fábrica.

Métodos: Debate.

Medios: manual de procedimientos, tarjetas para el debate, diapositivas.

Fecha de cumplimiento: Marzo

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Se desarrolla la presentación, a los especialistas, de las partes que conforman el manual de procedimientos, dedicado a la actividad del desmontaje general. Los especialistas tendrán la oportunidad de exponer sus criterios y hacer sugerencias al respecto, teniendo en cuenta su importancia para el perfeccionamiento de la gestión de superación.

Sexta actividad.

Actividad de autosuperación 1.

Objetivo: Sistematizar, de manera independiente, el estudio del procedimiento para el desmontaje de la fábrica, donde se potencie un desempeño profesional de los especialistas en función de las exigencias actuales en el campo de la superación.

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia del conocimiento del contenido del procedimiento y sus etapas para el desmontaje de la fábrica.



Método: Trabajo independiente.

Medios: Manual de procedimientos y materiales relacionados con el tema, materiales en soporte magnético.

Fecha de cumplimiento: marzo/2013

Participantes: Todos los especialistas de la muestra

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Esta actividad se dirige básicamente a la autosuperación de los participantes en las sesiones de trabajo, y tiene como finalidad que los especialistas estudien con profundidad las partes del procedimiento que se dedica al proceso del desmontaje para que puedan comparar las realidades que deben enfrentar en el contexto actual, teniendo como premisas los momentos de cambios propuestos en la empresa.

Séptima actividad.

Taller: Estudio de desmontaje.

Objetivo: proponer un estudio sobre el desmontaje de fábricas que se han realizado en Cuba y otros países aplicando las nuevas tecnologías para su búsqueda y estudio.

Contenido: Sistema de conocimientos: procedimientos para el estudio de desmontaje, papel de las habilidades para el desmontaje industrial.

Método: Debate.

Medios: materiales en soporte magnético, manual de procedimientos.

Fecha de cumplimiento: marzo

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.



Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas, lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

En este encuentro la dinámica logrará en el grupo que el autor pueda dar continuidad al seguimiento de los especialistas y el diagnóstico de su estado de transformación a partir de los momentos de cambios propuestos, en el análisis se orientará al especialista que debe prepararse para el debate, tomando como referencia la actitud que él asumiría en el lugar del desmontaje de la fábrica.

Octava actividad.

Actividad de autosuperación: Legislaciones y Norma Cubana que rigen la actividad de desmontaje industrial y el Medio Ambiente, así como los procedimientos de Seguridad y Salud del Trabajo en el contexto empresarial cubano.

Objetivo: Sistematizar el estudio de las legislaciones y Norma Cubana en el contexto empresarial en Cuba, contribuyendo al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje y la cultura Industrial.

Contenidos: Sistema de conocimientos: Las legislación vigente que rigen la política del desmontaje de la fábrica de níquel de Nicaro

Método: Trabajo independiente.

Medios: Legislaciones que rigen la actividad del desmontaje de la fábrica y otros documentos normativos.

Fecha de cumplimiento: marzo/2013

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas, lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.



Procedimiento:

En esta actividad de autosuperación los participantes deben estudiar con profundidad las legislaciones que rigen la política de la actividad del desmontaje de la fábrica de níquel de Nicaro y cómo estas se materializan en la actividad práctica de las UEB de la Empresa, para que puedan realizar comparaciones y encontrar las irregularidades del proceso, teniendo como premisa los momentos de cambios propuestos en la política económica y social del país.

4ta Etapa .Evaluación.

A través del desarrollo de la Estrategia serán evaluados los momentos de cambios propuestos por el autor, para constatar el grado de transformación de los conocimientos y las habilidades que alcancen los especialistas de las UEBs de la Empresa, participantes en la investigación.

La misma será concebida como proceso y como resultado de las acciones propuestas para las diferentes etapas, en los que participaran el 100% de los especialistas seleccionados como muestra.

Acciones:

- 1) Cierre evaluativo de las actividades realizadas, haciendo énfasis en la influencia que ha tenido en el desempeño profesional de los especialistas implicados en la investigación, la transformación de las representaciones que se manifiestan para la actividad del desmontaje de la fábrica.*

Objetivo: Argumentar la importancia de la constatación sistemática de las actividades durante la implementación de la estrategia, tomando como referencia las evaluaciones aplicadas, tanto en el registro de sistematización como por las vías del trabajo independiente, para el desempeño profesional de los especialistas de las UEB de desmontaje y de la empresa.

Contenido: Sistema de conocimientos: aprendizajes adquiridos durante las actividades desarrolladas a través de las diferentes sesiones de trabajo, evaluadas para constatar la efectividad de la superación recibida.

Método: Debate. Medios: Registro de sistematización y el producto de la actividad que de manera espontánea algún especialista desee mostrar como parte de la superación recibida.

Fecha de cumplimiento: marzo/2013.



Participantes: Todos los especialistas de la muestra seleccionada.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Como parte de las actividades evaluativas es necesario tener en cuenta el criterio personal de cada uno de los participantes, en relación con las posibilidades de cambio y autotransformación que les ha brindado la superación recibida en este período de tiempo, fundamentado a partir de argumentos teóricos sólidos que demuestren un amplio dominio de la actividad del desmontaje de la fábrica y su contextualización en la UEB de desmontaje, a la luz de las transformaciones actuales en la empresa.

2) Valoración del estado de opinión de los especialistas relacionado con las actividades de superación propuestas, así como la repercusión que estas han tenido en la transformación de su desempeño profesional.

Objetivo: Valorar las opiniones de los especialistas que participaron en las actividades de superación de manera sistemática, como una vía eficiente para el perfeccionamiento de su desempeño profesional, en la actividad del desmontaje de la fábrica.

Contenidos: Sistema de conocimientos: Las referencias de los especialistas al autoevaluar su desempeño a partir de los saberes que demuestren en su actuación.

Método: Debate.

Medios: Medios que sean elaborados por los especialistas para la actividad y muy importante sus intervenciones.

Fecha de cumplimiento: marzo

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: Los especialistas deben entregar por escrito, de manera individual y creativa la forma en que ellos evalúan las actividades desarrolladas, en todos los encuentros realizados hasta el momento, ofreciendo un consenso para presentar las regularidades finales de este período de trabajo conjunto.

2.3 Comprobación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de las UEB de desmontaje de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”



Luego de elaborar la estrategia para favorecer el desempeño de los especialistas de las UEB de desmontaje de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, en lo que respecta a preservar sus propósitos y aciertos a la vez que superar las limitaciones detectadas por diferentes vías, se sometió a la opinión crítica de especialistas conocedores del tema, para obtener valoraciones que aportaran juicios adicionales sobre su perfeccionamiento.

A tal fin se desarrolló un taller de socialización cuyas características esenciales son:

Objetivo general: Obtener juicios críticos sobre la estrategia propuesta, basado en los contenidos de cada una de las etapas de la misma para garantizar la superación de los especialistas de las UEB de la empresa.

Criterio de selección muestra: Se sometió la propuesta al juicio de los especialistas de Recurso Humanos de la empresa, los principales directivos de las UEB e investigadores conocedores de la temática, pues poseen la experiencia y la autoridad suficiente como para que sus opiniones sean confiables sobre la comprensibilidad y viabilidad de la propuesta.

Muestra: Se escogieron para esta consulta, un especialista de Recursos Humanos, tres directivos, siete especialistas de las UEB, cuatro especialistas de ingeniería y desmontaje y un especialista de la Dirección técnica.

Procedimiento de instrucción a especialistas:

En la primera parte del taller se les proporcionó a los participantes toda la información conceptual, terminológica, interpretaciones, fundamentos, aplicaciones, posibilidades, ejemplos y definiciones, relacionados con la esencia de la estrategia, dando oportunidad para las aclaraciones necesarias.

Es importante señalar que previo al taller se les facilitó de manera impresa la estrategia, con el propósito de que los participantes pudieran emitir un juicio más profundo respecto a la propuesta. La realización del taller permitió un suficiente intercambio de opiniones con todos los especialistas.

Este taller pretendió:

- Obtener juicios sobre la superioridad de la propuesta respecto a las existentes para atender la superación de los especialistas en el desmontaje de la fábrica.*
- Obtener criterios que permitieran perfeccionar la propuesta sobre la estrategia de superación a los especialistas sobre el desmontaje de la fábrica.*
- Obtener argumentos que reforzaran el carácter pertinente de la propuesta, como condición necesaria para su posible validación empírica posterior.*



Los resultados, así como el análisis de cada uno de los criterios permiten las siguientes valoraciones:

Los expertos reconocieron la necesidad de mejorar la calidad de proceso de superación de los especialistas de las UEB de desmontaje, opinión similar emiten acerca de la necesidad de determinar los contenidos de superación en correspondencia a las necesidades de los trabajadores y poseer un diagnóstico del desempeño.

Son unánimes al reconocer que los especialistas de las UEB de desmontaje, necesitan preparación para enfrentar los desafíos que se llevan a cabo en la empresa.

Sobre el orden en que se deben cumplir en Recursos Humanos para lograr avances sistemáticos en la calidad de la superación, todos coinciden en priorizar la erradicación de los errores técnicos fundamentales.

La estrategia constituye un aporte práctico que permite superar las limitaciones que hoy presentan los especialistas de las UEB de desmontaje, básicamente en la tarea de superación, derivado de los objetivos, contenido, métodos y la evaluación a través de la etapa de implementación de los programas y planes de desmontaje.

Reconocieron la falta de recursos materiales para que los especialistas desarrollen bien sus actividades en el desmontaje de la fábrica, que solo con la superación no resuelve el problema.

Todos han reconocidos que la estrategia se ha implementado en todas las UEB de desmontaje de la empresa, donde se han superados y han obtenidos conocimientos los especialistas sobre el tema de desmontaje, que los resultados se pueden medir al observarse la forma y los métodos en que se están realizado los trabajos.

Que la opiniones de los especialistas han cambiado, a medidas que fueron adquiriendo y superando sus conocimientos sobre el trabajo del desmontaje y que estos conocimientos fueron transmitidos al resto de los trabajadores de los sectores de desmontaje.

Conclusiones del capítulo

Los fundamentos, la base teórica metodológica que sustenta la estrategia diseñada en esta investigación son los siguientes:



Carácter dialéctico que se manifiesta en la solución a la contradicción entre el estado actual y el deseado del proceso de gestión del trabajo metodológico, y la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el proceso de gestión del trabajo metodológico por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos y las vías instrumentadas para alcanzarlas.

Enfoque sistémico en el que predominen las relaciones de coordinación, aunque no dejen de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia. Está basada en concepciones didácticas enfocadas a las transformaciones del proceso de gestión del trabajo metodológico en su perfeccionamiento continuo.

Carácter colaborativo y participativo determinado por la necesidad de la interactividad entre los sujetos que intervienen en el trabajo metodológico colectivo, pues este proceso no solo es de implicación personal, sino también institucional y social.

Flexibilidad, puesto que presupone un conjunto de acciones que son susceptibles a la modificación según las condiciones concretas de cada contexto.

CONCLUSIONES

El proceso de superación de los profesionales de la Empresa de Servicios “Cmdte René Ramos Latour”, ha transitado por dos etapas que responden a las exigencias de la producción y la adquisición de nuevas tecnologías.

En la primera etapa de 1943 a 1960: etapa prerrevolucionaria: la formación de los profesionales era adquirida en las universidades norteamericanas y estaba determinada por los intereses de la dirección de la empresa norteamericana.

La segunda etapa de 1961 a 2012: etapa posrevolucionaria y cambio del objeto social: se caracterizó por la creación del departamento de capacitación de la empresa socialista. La superación de los profesionales se correspondía con la exigencia de la producción, el perfeccionamiento empresarial y la adquisición de nuevas tecnologías, la superación de los profesionales está dirigida a las nuevas exigencias que se estaban produciendo en el proceso productivo. En este momento se proyecta realizar una reorientación profesional para afrontar el cambio del objeto social.

Los fundamentos teóricos que constituyen el proceso de superación en el contexto empresarial, está determinado por el Manual de Capacitación, que tiene como objetivo el mejoramiento continuo de los Recursos Humanos de la empresa.

Los resultados del estado actual de la superación de los profesionales, está relacionado con el cambio del objeto social, para que cumplan funciones relacionadas con el desmontaje de la fábrica de níquel.

La elaboración de la estrategia, está dirigida a la superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB), para perfeccionar su desempeño en el desmontaje de la fábrica de níquel.

La factibilidad de la estrategia está basada en las opiniones críticas de los especialistas que conocen el tema, durante el intercambio que se realizó en el taller de socialización.

RECOMENDACIONES

Por la importancia del tema:

Incluir la aplicación de esta propuesta en los planes de capacitación de las empresas del territorio y el país y las que conforman el Grupo Empresarial de Cuba Níquel y la Construcción para que sea objeto de estudio, por tratarse de un tema novedoso en el país como lo es el desmontaje de fábrica de níquel.

Someter la estrategia a un proceso experimental, con vista a constatar su pertinencia para llevar a cabo el proceso de superación y capacitación a los estudiantes de las carreras de ingeniería Mecánica del ISMMM, por ser un tema con insuficientes estudios en el país, al tratarse del desmontaje de una fábrica de níquel.

Trabajar en la preparación de capacitación de los de Recursos Humanos vinculados con los especialistas desmontaje de la empresa sobre los resultados obtenidos en la presente investigación y continuar estudios que permitan seguir profundizando en las relaciones que deben establecerse entre la superación y el desempeño profesional y sus formas de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. _____. (1982). *Actividad, conciencia, personalidad*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
2. Addine Fernández, Fátima. (1997). *La Formación Pedagógica*. Conferencia dictada en el 2do Taller Internacional de Formación Pedagógica y orientación Educacional. ISPEJV. IPLAC. Ciudad de La Habana.
3. Addine Fernández, Fátima. (2003) *El sujeto en la educación postgraduada. Una propuesta didáctica*. Trabajo presentado para el ejercicio de “Problemas Sociales de las Ciencias” en opción a la Categoría Principal de Profesor Titular. [Material digitalizado]. La Habana.
4. Addine Fernández, Fátima (compiladora). (2004). [Didáctica: teoría y práctica](#). Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
5. Addine Fernández F. y col. (1998). *Didáctica y optimización del proceso de Enseñanza - aprendizaje*. (En soporte electrónico).
6. Alfonso S., I. (2004) *Proceso de enseñanza-aprendizaje: algunas características y particularidades*. Extraído el 8 febrero, 2013, <http://www.monografias.com/trabajos7/proe/proe.html>.
7. Alhama Belamaric, R. (2008). *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*. Ed Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
8. Alles M. (2000). “*Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*”. Ed Gárnica. Buenos Aires.
9. Alonso Becerra, A. (1999). *Educación en valores en la Ingeniería Industrial*. En: *IV Taller Nacional sobre TPI en la Universidad*. La Habana: Ed. Félix Varela;

10. Alonso. S. (2002). *La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. [Video]. La Habana.*
11. Álvarez de Zayas C. (1989). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. La Habana: Editorial ENPES.*
12. Álvarez de Zayas C. (1994). *Epistemología de la Pedagogía. [Video]. La Habana.*
13. Álvarez, Luis. (2000). *La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.*
14. Añorga Morales, Julia. (1995). *La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Revista de la Educación Avanzada, CENESEDA, La Habana 12 (1).*
15. _____ . (2000). *Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación*
16. Azahares, Ketiel (2012) .*Procedimiento didáctico para desarrollar estrategias de aprendizaje en la asignatura medicina interna. Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Holguín, Cuba.*
17. Bauzá, R. (2013). *Estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Holguín, Cuba.*
18. Becker. B., Huselid M., Ulrich D. (2002). *Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa. Ed Gestión S.A. Barcelona.*
19. Bleger J. (1987). *El grupo como institución y el grupo en las instituciones. Buenos Aires: Ed Nueva Visión.*

20. *Bulnes F. (2007). Capital Humano. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional hacia una nueva dimensión del capital humano, GECYT.*
21. *Castellanos, S. (1998). Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias. [Material Impreso]. La Habana. Instituto Superior Pedagógico Enrique J. Varona. La Habana.*
22. *Castellanos, Irene. (1999). Enseñanza y Estrategias de Aprendizaje. Los Caminos del Aprendizaje. Centro de Estudios Educativos. Universidad Pedagógica Enrique J. Varona. La Habana.*
23. *Castillo, E. (2004). Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela secundaria básica. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas .Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique J. Varona. La Habana.*
24. *Calderín, E. (2008). Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales. Folletos Gerenciales, MES. Cuba.*
25. *CECM, (2007). Decreto- Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.*
26. *Calzadilla, R (2012). Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Educación Superior .Moa, Holguín.*
27. *Canfux, Verónica (2000). Enseñanza aprendizaje. "Profesor estratégico" en su tarea de enseñar, considerando la enseñanza y el aprendizaje como procesos que van unidos.*
28. *Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.*
29. _____ (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

30. *Díaz Milda. (2012). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los directivos de la empresa constructora de obras de arquitectura e industriales del norte de La Habana. Tesis de Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), La Habana, Cuba.*
31. *Díaz Martha. (1997). Academia, La Habana. La propuesta de formación permanente del IDEP. Rev. Educación y Ciudad. Santa Fe – Bogotá: Editada por Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico.*
32. _____ . (2007). *Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.*
33. _____ (1997). *El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.*
34. _____ (1989). *El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Facultad de Ciencias Pedagógicas. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.*
35. _____ . (2009). *Estrategia de Capacitación. Extraído el 20 abril, 2013, http://www.ecured.cu/index.php/Estrategia_de_capacitaci%C3%B3n".*
36. _____ . (2001). *Estrategia de Capacitación: Observando el Impacto en la Empresa. Extraído el 21 abril, 2013, http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_impacto.htm.*
37. *Faloh ,W y col, (2004). Gestión del conocimiento un enfoque gerencial.*

48. *Gutiérrez, M. (2007). La capacitación en el puesto de trabajo. Un estudio para su viabilidad en la capacitación de los cuadros. Folletos gerenciales.*
49. *Guzmán, R y col. (2002). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Holguín.*
50. _____ . (2013). *Historia de la Construcción Fábrica de Níquel de Nicaro. Archivo de la Biblioteca de la fábrica René Ramos Latour.*
51. *Horrutinier, P. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.*
52. *Isaac, Cira Lidia y col. (2006). Ponencia presentada en el Seminario Nacional de Gestión Ambiental y Sostenibilidad, La Habana, Cuba.*
53. _____ (1998). *La Educación Avanzada y la Educación Comparada. Material didáctico para el Curso en la Maestría en Educación. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano.*
54. _____ . (2003). *La formación: actividad clave de la gestión de los recursos humanos. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.*
55. *Leontiev, A. (1979). La actividad en la psicología. Editorial de Libros para la Educación. Ciudad de La Habana.*
56. _____ (2006). *Leyes Principios Educación Avanzada. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. [CD].*
57. _____ . (1996). *Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.*
58. *Meriño. D. (2007) Evaluación de la capacitación. Modelo para evaluar el impacto de la capacitación. Folletos Gerenciales.*

59. Morales, A. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora política, La Habana.
60. Morin E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Brasilia. Editorial Cortez. UNESCO.
61. Miranda, M. (2000). *La capacitación en las organizaciones empresariales*. Escuela Superior de la Industria Básica (BINBAS).
62. Martín, M (2012). *Propuesta de una Estrategia de capacitación para las cooperativas de producción agropecuarias en el municipio de Mayarí*. Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Educación Superior. Mayarí, Holguín.
63. Navarro, R. (2004) *El concepto de enseñanza aprendizaje*. Extraído el 20 abril, 2013, <http://www.redcientifica.com/doc/doc200402170600.htm>.
64. _____. (2007). *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002*. La Habana.
65. _____. (2006). *Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado*. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004).
66. Odriazola, S. (2007). *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba*. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana.
67. _____. (1998). *Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada*. [Disquete].
68. Parellada, C. (2012). *La formación en clave de cambio: Transformar al docente, transformar a la persona*. Editorial Graó. Barcelona. España.
69. Pérez , Francisco y col. (2006). *Caracterización del desempeño profesional del docente de preuniversitario*. Resultado del proyecto "Un Modelo para el



Desempeño Profesional del Docente de Preuniversitario". ICCP. La Habana. Cuba.

70. Pérez, M. (1996). *Propuesta de Estrategia de Profesionalización para profesores de Español - Literatura. Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Educación Avanzada. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique J. Varona. La Habana.*
71. Pérez, F. (2010). *Metodología para evaluar el Impacto de la Capacitación de la Escuela Superior de la Industria Básica. Instituto Superior Pedagógico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.*
72. _____ (1995). *Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.*
73. _____. (2001). *Reglamento de Educación Avanzada Universidad de Cartagena. Extraído el 21 abril, 2013.*
<http://www.unicartagena.edu.co/REGLAMENTOUNICARTAGENA.pdf>
74. _____. (2003). *Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. Ministerio de Educación Superior.*
75. _____. (2004). *Reglamento de la Educación de Posgrado. Resolución Ministerial 132. Ministerio de Educación Superior. La Habana.*
76. _____. (2006). *Resolución 29. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad social.*
77. _____. (2013). *Resolución 21/1999. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.*
78. Rubinstein, L (1967): *Principios de Psicología General. Edición Revolucionaria, La Habana.*

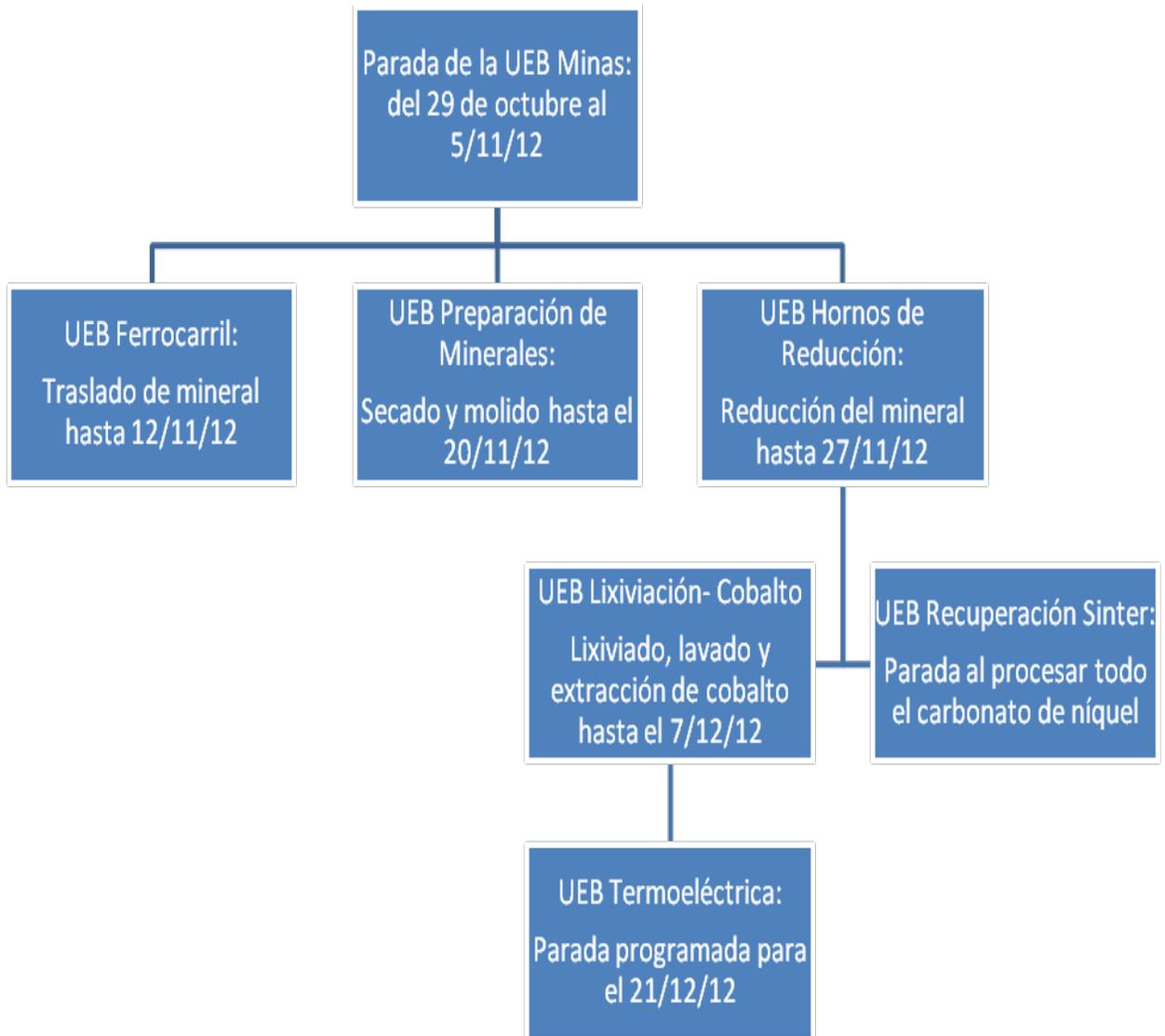
79. Ruiz, N. (2013). *Procedimiento específico. Procedimiento de Seguridad para el desmontaje, conservación y demolición. Jefe Grupo Seguridad y salud del Trabajo. Fábrica de Níquel René Ramos Latour. Holguín.*
80. Sampíer, R. (2003). *Metodología de la Investigación Tomo 1, editorial Félix Varela, La Habana.*
81. _____. (2001). *Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. La Habana. Cuba.*
82. _____. (1985). *Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.*
83. Valle, A (1997). *Motivación, cognición y aprendizaje autorregulado. Revista Española de Pedagogía, No. 206.*
84. Vigostky, L. (1982.) *Pensamiento y lenguaje. Ed. Pueblo y Educación La Habana.*
85. Vecino, F. (2003). *Las Universidades. Retos Perspectivas. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.*
86. Verdecia, Sullén (2012). *Tareas docentes para el desarrollo del trabajo independiente en la asignatura Práctica Agrícola I de la carrera de Ingeniería en Agronomía, Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Educación Superior. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Holguín.*
87. Zabalza, M. (1984) *El análisis de la enseñanza desde el modelo comunicacional. Revista Enseñanza, No. 2, Universidad de Salamanca, España.*
88. Zayas, E. (1990) *Los procesos grupales y la comunicación en la dirección. Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección. Instituto Superior Técnico "Oscar Lucero Moya". Holguín.*
89. Zilber.M. (2008). *Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA), Cujae [zilber@tesla.cujae.edu.cu].*



90. Zilberstei, J. (2005). *Principios didácticos en un proceso de enseñanza - aprendizaje que instruya y eduque.*

ANEXO 1

Programa de parada tecnológica de la empresa RRL (de forma escalonada)



FUNCIONES INHERENTES A LOS DIRECTORES DE LAS UEB DESMONTAJE Y CONSERVACIÓN # 1, 2 y 3

3. *Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores. (ley 76, ley de minas; Reglamento de la Ley de minas; Ley 81/1997 Del Medio Ambiente aprobado en la sala de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, en la Ciudad de la Habana.*
4. *Desmontaje, recolección, preparación y revisión de equipamiento tecnológico, motores, instrumentos, cables, bombas, tuberías, laminados, estructuras y demás partes utilizables.*
5. *Desmontar, estructuras, de metal, de hormigón o de otro materia en toda la empresa*
6. *Clasificación para su entrega al almacén de equipamiento tecnológico, de motores, instrumentos, bombas, equipos, válvulas, rodamientos, tuberías, laminados, estructuras, engranes, tornillos, y tuercas.*
7. *Recuperar tuercas, tornillos, juntas, rodamientos, válvulas y demás partes piezas y materiales utilizables.*
8. *Clasificación, limpieza, engrase y conservación de tuberías, laminados, estructuras, rodamientos, tornillos, y tuercas y demás partes utilizables para su entrega al almacén.*
9. *Recuperar y clasificar por metales todo tipo de desecho que pueda servir para la venta de chatarra.*
10. *Recoger, clasificar y entregar al almacén todo tipo de desecho para su venta a materia prima.*
11. *Obtener la vía libre para realizar el trabajo de desmontaje.*



12. *Revisión, desarme, limpieza, reparación, engrase, arme, prueba y conservación de equipamiento tecnológico, de motores, instrumentos, bombas, equipos, válvulas y rodamientos.*
13. *Fabricación o reparación de partes y piezas necesarias para recuperar equipamiento, instrumentos, válvulas, bombas y de más partes y piezas utilizables.*
14. *Chequear y responder por la integridad física de todos los recursos bajo su responsabilidad.*
15. *Garantizar y controlar los recursos fundamentales que aseguren el cumplimiento de los planes de desmantelamiento, reparación y conservación del equipamiento de la empresa*
16. *Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.*
17. *Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la Unidad Empresarial de Base.*
18. *Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.*
19. *Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.*
20. *Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.*
21. *Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.*
22. *Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.*
23. *Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.*



24. *Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.*
25. *Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.*
26. *Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad relacionada con el desmantelamiento, reconservación, recuperación de materiales, instrumentos, equipos, laminados, metales y materias primas.*
27. *Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.*
28. *Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.*
29. *Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.*
30. *Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.*
31. *Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.*
32. *Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.*
33. *Evaluar el desempeño de cada trabajador.*
34. *Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.*
35. *Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.*
36. *Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.*
37. *Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.*



38. *Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.*
39. *Elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuada por los trabajadores que serán incluidas en el plan anual.*
40. *Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.*
41. *Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.*
42. *Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.*
43. *Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de base.*
44. *Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la unidad empresarial de base.*
45. *Cumplir con todo lo relacionado con la base reglamentaria, el cronograma de implantación y demás tareas del Planta Eléctrica.*
46. *Proponer metodología adecuada que deberán ser aplicadas en las distintas fases de planificación, dirección, control y análisis de la actividad de desmontaje reconseración, recuperación de materiales, instrumentos, equipos, laminados, metales y materias primas..*
47. *Garantizar la correcta y oportuna elaboración de los distintos planes, así como el control y análisis económico en la actividad en su conjunto.*
48. *Dirigir, supervisar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de todos los equipos de transporte de la empresa manteniendo los controles necesarios.*



49. *Dirigir, supervisar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de todos los equipos de transporte de la empresa manteniendo los controles necesarios.*
50. *Brindar a la empresa el servicio de izaje, reparación y mantenimiento del parque automotriz, limpieza en las áreas exteriores de las plantas de producción, además de la realización de otras tareas relacionadas con la cultura industrial.*
51. *Controlar y supervisar las ordenes de trabajo.*
52. *Evaluar y controlar la actividad de recuperación y reconservación en lo referente a los equipos industriales, mecánicos y dinámicos.*
53. *Exigir por el cumplimiento de las medidas de medio ambiente, tener en cuenta:*
 - a. *Supervisar la recogida y organización sistemática de los desechos metálicos y no metálicos, así como su destino final.*
 - b. *Valorar antes de solicitar los equipos que no tengan aceites lubricantes de origen mineral o cuyos fluidos no destruya la capa de ozono (gases refrigerantes).*
54. *Garantizar que cada puesto de trabajo este ocupado por el personal con la calificación establecida, garantizando las condiciones de trabajo óptimas.*
55. *Estimular la creatividad, la iniciativa, el trabajo en grupo y el sentido de responsabilidad de los trabajadores.*
56. *Realizar cualquier otra tarea que le sea orientada por su jefe inmediato durante el cumplimiento de su jornada laboral.*
57. *Cumplir con el Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética y Conducta establecido para los cuadros de la empresa.*
58. *Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.*



ANEXO 3

	<p>Empresa de Servicios "Cmdte René Ramos Latour" Capacitación</p>
--	--

La autoridad otorgada, se mantiene y consolida con el ejemplo,
No con un nombramiento administrativo para el cargo.

Plan de Estudio

Especialidad: Curso Mandos Intermedios

Modo de Formación: Perfeccionamiento

Año 2013



Objetivos Específicos del Curso:

- ✓ Elevar y desarrollar la competitividad y el liderazgo de cada Mando intermedio, así como revelar el talento humano y motivar la participación y el sentido de pertenencia con su organización.
- ✓ Explorar las razones que respaldan la reputación del éxito de una empresa a través de la gestión de sus Mandos Intermedios.
- ✓ Potenciar las cualidades de un Mando Intermedio, para dirigir con autoridad y conocimientos, dentro de su organización.
- ✓ Rescatar la capacidad de dirigir, controlar, valorar impactos de resultados, y deficiencias, así como tolerancia del error, en el desempeño.

Objetivos Generales del Curso:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos de la gestión Empresarial, a los Mandos Intermedios.
- ✓ Rescatar métodos y estilos de dirección y de trabajo, que permitan el uso racional y eficiente del tiempo, las máquinas, la energía y los recursos.

Bibliografía

Textos	Autor
Procedimientos de la Empresa	Centros de Política RRL
Documentos y Disposiciones	MINEM - CUBANIQUEL - RRL
Legislación Laboral vigente	Gaceta Oficial
Otros	Empresa RRL



Gráfico del Proceso Académico

Plan de Estudio: Curso Mandos Intermedios

Modo de Formación: Perfeccionamiento

Empresa o Unión: Empresa de Servicios iCmdte René Ramos Latour"

Nivel Cultural: Técnicos Superiores y Medios

Programa del Curso de Mandos Intermedios/2013

No	Temáticas	Instructores	L	M	M	J	V
			1 pm - 4 pm				
1.	Defensa.	Bienvenido	1 h				
2.	Instrucción Política.	Ibia	1 h				
3.	Preparación Económica - Financiera.	Guerra	1 h				
4.	Política y estrategia del Desmontaje y Desmantelamiento.	Lohegrin Bismark Oxiel Pedro		1:1/2 h			
5.	Política y estrategia de compra - venta - Contratación: . <u>Compra</u> de insumos y materiales para el sostenimiento de la empresa y los trabajadores. . <u>Venta</u> de Chatarra a materias primas y de recursos a otras empresas del país. . <u>Contratación</u> de materiales y servicios.	Ciro Chino Almira Fidelito		1/2 h 1/2 h 1/2 h			
6.	Gestión de Seguridad Industrial.	Nelson			1 h		
7.	Sistema de Gestión de la Calidad.	Aurelio			1 h		
8.	Sistema de Gestión Ambiental.	Martha			1 h		
9.	Organización e implementación del Perfeccionamiento Empresarial y sus 18 Sistemas.	Adonis				1 h	
10.	Sistema de Gestión del Capital Humano. . Sistema de Atención al Hombre. . Disciplina Laboral	Cecilia				1 h	
11.	Comunicación Empresarial	Sarita				1 h	
12.	Control Interno	Yanet					1 h
13.	Seguridad y Protección . Seguridad Informática . Clasificación de las Informaciones . Delitos	Boronat Jorge Sandra Isis					1 h
14.	Legislación Laboral	Alexiubis					1 h



Este Programa fue elaborado por:

Nombre y Apellidos	Nivel Cultural	Nivel Ocupacional
Ing. Marcia Mastrapa Torres	Ing. Metalúrgica	Espec. Ppal. Cacitación

Aprobado por:

Ing. Cecilia Aguilera Saborit
Directora Recursos Humanos



ANEXO 4

Encuesta a los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje de la Empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour”.

Objetivo: reflejar el conocimiento que tienen los especialistas respecto a la superación y las principales dificultades que se presentan en su desempeño.

Cuestionario.

1. *En el proceso de sus funciones ¿Dónde considera usted que muestra mayores dificultades?*

2. *Según su esmero ¿Cómo evalúa la información que posee sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar en el desmontaje de la fábrica?*

Bien___ Regular ___ Mal___

3. *Las actividades que se planifican dirigidas a su superación profesional las evalúa de:*

Bien___ Regular ___ Mal___

4. *¿Cómo considera usted la incidencia que ejerce el sistema de trabajo de su Dirección en el mejoramiento de su desempeño para el desmontaje de la fábrica?*

5. *Respecto a los entrenamientos que ha recibido por parte de la Dirección de Recursos Humanos para perfeccionar su desempeño los evalúa de:*

Bien___ Regular ___ Mal___

6. *¿Qué aspectos usted considera debería considerarse para programar la superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?*



Encuesta a los directivos de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje

Objetivo: Comprobar las principales irregularidades que caracteriza al proceso de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje de la Empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour”.

Cuestionario

- 1. Se considera usted orientado para dirigir la superación de los especialistas de su dirección respecto al desmontaje de la fábrica.
Si _____ No _____ ¿Por qué?*
- 2. ¿Cómo valora las orientaciones que recibe de la estructura de dirección superior para la dirección del proceso de superación de sus subordinados?
Bien _____ Regular _____ Mal _____*
- 3. Respecto a la dirección del proceso de superación profesional del especialista de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje por parte de la Dirección de Recursos Humanos. ¿Cuál es su criterio?*
- 4. Cree usted necesario contar con una estrategia para garantizar la dirección de la superación profesional del especialista de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?
Si _____ No _____ ¿Por qué?*
- 5. ¿Qué indicaciones usted considera debería razonarse para perfeccionar el proceso de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?*

Encuesta a los directivos de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje.

Objetivo: Evidenciar las principales irregularidades que caracteriza al proceso de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje de la Empresa de servicios “Cmdte René Ramos Latour”.

Cuestionario

- 1. Se considera usted encaminado para dirigir la superación de los especialistas de su dirección respecto al desmontaje de la fábrica.*



Si _____ No _____ ¿Por qué?

2. ¿Cómo valora las orientaciones que recibe de la estructura de dirección superior para la dirección del proceso de superación de sus subordinados?

Bien _____ Regular _____ Mal _____

3. Respecto a la dirección del proceso de superación profesional del especialista de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje por parte de la Dirección de Recursos Humanos. ¿Cuál es su criterio?

4. Cree usted necesario contar con una estrategia para garantizar la dirección de la superación profesional del especialista de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

5. ¿Qué indicaciones usted considera debería razonarse para perfeccionar el proceso de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?

Entrevista al Especialista de Recursos Humanos para la actividad de superación.

Objetivo: Recopilar información acerca de la superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje, a partir de los razonamientos emitidos por el funcionario que atiende esta actividad en la Empresa.

Compañero:

Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el proceso de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje, hemos considerado de gran valor poder conversar con usted, dado el conocimiento y experiencia que posee acerca del tema que estamos estudiando.

Le pedimos la mayor colaboración posible, los datos brindados solo serán utilizados con carácter científico. De antemano le agradecemos su cooperación.

Muchas Gracias

CUESTIONARIO:

1. *¿Nos gustaría conocer cómo ha sido analizado el tema de la superación de los especialistas en el marco del Consejo de Dirección de la Empresa?*
2. *¿Cuáles son las características principales que conforman la estrategia de superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje.*
3. *¿Cómo organiza la Empresa, la superación de sus especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje desde el puesto de trabajo?*
4. *¿Cuáles son las principales necesidades de superación que tienen los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje y en qué medida éstas son atendidas por quienes dirigen esta actividad?*
5. *¿Qué preferencia le brinda la dirección de la empresa a la superación de los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje?*

Guía de observación para la proyección y desarrollo de las actividades de la superación.

Objetivo: Lograr información acerca del desarrollo de las actividades de superación para los especialistas de las Unidades Empresariales de Base (UEB) de desmontaje en los indicadores establecidos.

Aspectos a observar:

No.	Indicadores	MA	BA	A	PA	I
1	<i>Si se tiene en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización de los especialistas de las Unidades empresariales de Base (UEB) de desmontaje para su atención diferenciada.</i>					
2	<i>Si los contenidos que se desarrollan responden a las necesidades de los participantes.</i>					
3	<i>Si se utiliza la experiencia acumulada por los especialistas.</i>					
4	<i>Si se contribuye a la preparación político ideológico de los especialistas.</i>					
5	<i>Si se contribuye al desarrollo de habilidades relacionadas con la actividad del desmontaje de la fábrica.</i>					
6	<i>Si se utiliza el trabajo cooperado en el grupo de los especialistas de las Unidades empresariales de Base (UEB) de desmontaje</i>					
7	<i>Si se vinculan los contenidos de la superación a la</i>					



	<i>solución de los problemas del desmontaje de la fábrica.</i>				
--	--	--	--	--	--

Leyenda: MA - muy adecuado; BA – bastante adecuado; A – adecuado PA – poco adecuado; I – inadecuado.