

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**DR. ANTONIO NUÑEZ JIMÉNEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCIÓN**

**TESIS**  
**OPCION AL TITULO ACADEMICO DE MASTER EN EDUCACION SUPERIOR**

**TITULO. METODOLOGIA PARA LA CAPACITACION DE TRABAJADORES**  
**(OBREROS+TECNICOS+DIRIGENTES) DEL AREA DE**  
**MANTENIMIENTO HORNOS DE LA RENE RAMOS LATOUR**

**Autor Ing. Manuel Ramón Aguilar Fernández**

**Moa, 2013**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**DR. ANTONIO NUÑEZ JIMÉNEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DIRECCIÓN**

**TESIS**  
**OPCION AL TITULO ACADEMICO DE MASTER EN EDUCACION SUPERIOR**

**TITULO. METODOLOGIA PARA LA CAPACITACION DE TRABAJADORES**  
**(OBREROS+TECNICOS+DIRIGENTES) DEL AREA DE**  
**MANTENIMIENTO DE HORNOS DE LA RESE RAMOS LATOUR**

**Autor Ing. Manuel Ramón Aguilar Fernández**  
**Tutor MSc. Oris Ramón Silva Dieguez**

**Moa, 2013**

**Pensamiento:**

**“De lo que un ser humano puede sentir legítimo orgullo, es de lo que es capaz de crear y forjar por sí mismo”**

**Fidel Castro Ruz**

**Pensamiento:**

**La" inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica".**

**Aristóteles**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Deseo expresar mi más profundo **agradecimiento** a todas las personas que de alguna forma contribuyeron a que pudiera alcanzar este nuevo punto de partida en mi carrera profesional.

Al tutor: MSc. Oris Ramón Silva Dieguez, por haber accedido por su vasta experiencia a mi solicitud de ser tutor del presente trabajo.

A los profesores del departamento, por su apoyo moral y especialmente, a la Dra. Elsy Ferrer Carbonell, por sus sistemáticas y precisas orientaciones que me permitieron hacer las correcciones correspondientes.

El Autor

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a toda mi familia; especialmente a mi esposa, e hijos y a mis profesores, compañeros de estudios y trabajo que tanto me alentaron para continuar en esta difícil tarea que tanto tiempo y dedicación requiere pero que no es imposible, cuando nos enfrascamos en el cumplimiento de una de nuestras aspiraciones.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo nos inspiramos en uno de los pensamientos de gran vigencia pronunciado por Raul Castro en el que se expresa

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

## **RESUMEN**

Como solución inmediata a la situación existente en la Dirección de Mantenimiento Industrial, donde se manifiestan un conjunto de insuficiencias de índole profesional que dan como resultado ineficiencias en el trabajo desarrollado por estos especialistas, es por lo que se propone la elaboración de una propuesta de estrategia de superación para la capacitación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento la que esta sustentada en las tendencias de la Pedagogía Cubana actual y la Educación Avanzada, considerando la superación como uno de los principios más importantes del perfeccionamiento empresarial.

Por todos es conocido que las empresas de hoy requieren de personal altamente calificado que sean capaces de dominar las técnicas inherentes a su profesión, las que cambian a pasos agigantados, razón por la cual se exige una superación constante para mantener el personal técnico profesional dentro de los rangos de eficiencia y competitividad.

Atendiendo a lo expuesto a partir de un diagnostico realizado en función del desempeño de los especialista de la Direccion de Mantenimiento, en el que se pudo detectar un conjunto de insuficiencias, no compatibles con sus funciones es por lo que se realiza esta investigación, que dio como resultado la elaboración de la estrategia propuesta.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1-7
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	8- 35
1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa René Ramos Latour.....	8
1.2 Un acercamiento a la Educación Avanzada.....	16
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
<b>1.2 La superación profesional y la capacitación de los especialistas, algunas reflexiones .....</b>	<b>25</b>
1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour .....	30
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESPECIALISTAS DE LA DIRECCIÓN MANTENIMIENTO EN LA EMPRESA RENE RAMOS LATOURR.....	36-58
2.1 Fundamentación de la Estrategia de Superación para los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour.....	36
2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour .....	43
2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Mantenimiento en la Empresa René Ramos Latour .....	56
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

El contexto productivo contemporáneo y el constante desarrollo de la ciencia y la tecnología exigen del profesional el dominio de sus contenidos y la posibilidad de trabajar en grupo. Ello es consecuencia de la reestructuración de las demandas de trabajo con nuevas áreas de desempeño.

En este sentido, una de las principales exigencias para estar en consonancia con este contexto, radica en la capacitación y superación sistemática del profesional en el que las instituciones de educación superior están llamadas a desempeñar un rol protagónico.

La superación posgraduada constituye además de un reto una necesidad para los profesionales en general, con vistas a elevar su calificación, actualizar y profundizar sus conocimientos a partir del desarrollo de la ciencia y la técnica.

La universidad está llamada a cumplir una importante función social al concebir entre sus fines la formación continua de los profesionales que egresa, acción que en el caso específico empresarial ha de estar en correspondencia a sus intereses.

En el contexto empresarial, la superación profesional de sus recursos humanos constituye una necesidad, pues concibe al hombre, dentro de la empresa, como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera transformación.

Es así que ha de existir una constante preocupación por implementar programas de capacitación y cooperación en la formación de recursos humanos y en la educación científica técnica para transformar y desarrollar las potencialidades de los profesionales universitarios en correspondencia con el desarrollo económico, científico y técnico del país.

En la actualidad se demanda, que los sistemas de educación superior han de estar encaminados a coordinar y diseñar de conjunto con los organismos y empresas estrategias para la satisfacción de los intereses de dichos colectivos y de los profesionales en particular.

Es importante señalar que en Cuba, se han dado pasos en tal sentido, muestra de ello son las investigaciones que sobre la temática se han desarrollado y que constituyen un significativo referente teórico, a aquellos que se empeñan en encontrar en su actividad diaria las vías más acertadas para lograr la formación continua de los profesionales.





Resulta necesario sustentar entonces los criterios de investigadores que desde el contexto de la educación superior, que hoy muestran los resultados de una larga trayectoria en este tema, entre los que se destacan Fariñas, G. (1995), García, L. Valle A.(1996), García, G. (1997), Díaz, T. (1998), Malagón, M. (1998), Addine, F. (1997, 1999), Canfux V. (2001), Fuentes, H. (2000) , Castillo, M. (2002), Casas, M. (2001), Fuxa, M. (2004). Todas estas investigaciones, han constituido referentes que desde una óptica generalizadora sobre la problemática de la formación continua del profesional, permiten comprender la superación profesional contextualizándolas al sector empresarial.

Las empresas que aspiran a alcanzar cierto liderazgo en el campo en que se desarrollan, para competir con efectividad en la sociedad del conocimiento tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, valorar, administrar y compartir sus conocimientos más valiosos con los actores que intervienen en la operación cotidiana de la organización.

Estas actividades de gestión del conocimiento deben ser alineadas dentro de las estrategias a desarrollar por el área de capacitación, a solicitud de la demanda realizada por el área de mantenimiento, siendo esta una de sus funciones.

Si bien se puntualiza mantenimiento, ello es válido para el reto de las áreas, teniendo siempre en perspectiva el futuro deseado, el entorno competitivo existente y las cadenas de valores en las que se está inmerso que no ha de ser otro que el lograr puestos cimeros dentro de las organizaciones en competencia.

En los últimos años se ha tomado conciencia y desarrollado diversas propuestas sobre las nuevas características para la preparación continua de los recursos humanos en el campo empresarial, se ha partido de la gestión que normalmente corre a cargo de las organizaciones empresariales y las instituciones docentes hasta su integración.

Como se ha señalado hay dos factores que han impulsado la necesidad de la preparación continua en el sector empresarial. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro el reconocimiento por parte del mundo empresarial de que el conocimiento es un recurso clave para su desarrollo.

Como se conoce el nuevo modelo productivo gira en torno a la importancia y revaloración que se da al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, como fue concebido en épocas pasadas, sino en su potencial intelectual, conocimientos y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de su vida laboral.



Atendiendo a lo anterior el sentido y contenidos de los calificadores de los puestos de trabajos, en las últimas décadas ha cambiado, de manera que hoy en día no es suficiente que el trabajador domine solo las tareas específicas, contenidas dentro de sus deberes funcionales, sino que tenga la capacidades y habilidades que le permitan desempeñarse con calidad en diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajos o diferentes sectores de la actividad económica; así como la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y demandado.

Por su parte, la Dirección de Mantenimiento Industrial de la Empresa Cmdte René Ramos Latour, tiene entre sus objetivos estratégicos la de prestar servicios de excelencia en el sistema de la actividades de mantenimiento al equipamiento industrial. Par ello posee una amplia lista de exigencias entre las que se encuentran: dirigir, supervisar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de los equipos industriales de la empresa, manteniendo un alto índice de disponibilidad; analizar las averías, determinar las causas y buscar las posibles soluciones.

Para garantizar el mantenimiento y cumplir en los plazos establecidos se requiere tener dominio del equipamiento tecnológico que se utiliza para certificar la calidad de los trabajos en proceso, dominar las técnicas de programación y lograr la constante disminución de los costos en el mantenimiento, aplicando las técnicas de avanzada.

Partiendo de esta concepción se realizó un análisis del desempeño de los especialistas de la Dirección Mantenimiento industrial de la Empresa Cmdte René Ramos Latour, en el cual se pudo constatar que existen un grupo de insuficiencias que se pueden resumir en:

- ✚ Insuficiencias en gestiones propias del mantenimiento lo que da como resultado insatisfacciones de índole empresarial, y como resultado colateral el incumplimiento de los planes de producción acordados
- ✚ Insuficiencias en el manejo de técnicas avanzadas que facilitan el control de las ejecuciones y de los aseguramientos logísticos.
- ✚ Pobre preparación técnica profesional para dar respuestas a las exigencias y demandas del mantenimiento

El análisis de estas insuficiencias reveló la falta de algunos conocimientos que le permitieran hacer uso de técnicas de avanzada que facilitan la ejecución y control de las actividades de mantenimiento, por lo que se ven limitados a cumplir con las

exigencias requerida por la empresa a esta dirección, a la cual le han de prestarle sus servicios técnicos profesionales, lo que responde a una ineficiente capacitación.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se subvalora la importancia que tiene la superación continua de los especialistas, olvidando que este es un proceso clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las empresas. Esta situación no solo afecta el cumplimiento del objeto social de la dirección de Mantenimiento sino también a todo el proceso productivo.

Como puede verse son variadas las insuficiencias detectadas en el desarrollo profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento, siendo las más notables las siguientes:

- Es limitado el conocimiento teórico práctico que tienen algunos especialistas respecto a las particularidades propias del mantenimiento industrial.
- Es insuficiente la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades de superación, las que se realizan de manera espontánea o autodidáctica por los interesados y no de forma sistemática y continúa.
- Es insuficiente la vinculación que se realiza con las instituciones educativas para garantizar una coherente, organizada, continua y sistemática superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento.
- La estrategia de superación de los profesionales no responde a las necesidades reales de superación de los especialistas.

A partir de lo analizado se determinó el problema científico: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Cmdte René Ramos Latour?

Es por ello que el objeto de investigación está dado en el proceso de capacitación en la Empresa Cmdte René Ramos Latour.

El análisis 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 la Dirección de Mantenimiento como vía para contribuir al perfeccionamiento empresarial.

Por tanto la investigación persigue como objetivo: elaborar una estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte René Ramos Latour.



Delimitado el objetivo, se precisa como campo de acción de la investigación la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Rene Ramos Latour.

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 Cmdte René Ramos Latour?
2. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial?
3. ¿Cuál es la situación que presenta la superación de los profesionales en la Empresa Cmdte René Ramos Latour?
4. ¿Qué características debe tener una propuesta de capacitación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Cmdte René Ramos Latour que sea útil en las condiciones actuales de la empresa?
5. ¿Cuál será el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte René Ramos Latour?

Las respuestas a estas preguntas científicas fueron directrices en el proceso investigativo y condujeron a la realización de las siguientes tareas científicas:

1. Determinar las tendencias históricas que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa 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 los profesionales en la Empresa Cmdte René Ramos Latour.
4. Elaborar la estrategia para la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte René Ramos Latour.
5. Constatar el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte René Ramos Latour.



La lógica del pensamiento y la actuación desarrollada por el autor para solucionar las tareas planteadas se sustenta en el empleo de un conjunto de métodos de la investigación científica.

Del nivel teórico

Análisis y síntesis: facilitó el procesamiento de la información, desde el punto de vista teórico como empírico, la caracterización del estado actual del desempeño de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Cmdte René Ramos Latour, la determinación de los fundamentos teóricos en los que se sustenta la estrategia y la elaboración de las conclusiones.

Enfoque sistémico: propició la concepción y concreción de la estrategia para favorecer la profesionalidad de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Cmdte René Ramos Latour.

Histórico-Lógico: permitió el análisis de la evolución, caracterización y determinación de tendencias en las concepciones del proceso de superación en las empresas del níquel en Cuba.

Del nivel empírico

Entrevistas y encuestas: utilizadas para constatar con directivos y especialistas las dificultades en el desempeño de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento y corroborar la pertinencia de la estrategia.

Observación: permitió el diagnóstico del estado actual del desempeño de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento y las dificultades relacionadas con el proceso de superación de los mismos.

Del nivel matemático estadístico se utilizó el análisis porcentual para tabular y procesar los datos obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos aplicados.

La intención es aportar una estrategia de superación para favorecer la capacitación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte René Ramos Latour. Esta estrategia favorece un cambio en el modo de actuación de los especialistas en función de las operaciones de mantenimiento. Es un tema de actualidad por la necesidad de continuar perfeccionando las empresas cubanas para enfrentar los retos y desafíos del nuevo modelo económico cubano, recogido en los lineamientos del sexto congreso del Partido Comunista Cubano.

APORTE METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION



Aporte practico: esta dado en la eliminación de las insuficiencias presentada por los especialistas de la dirección de mantenimiento, en la ejecución del desempeño, detectadas durante el diagnostico

Aporte social: formación de una fuerza laboral con mayor preparación técnico profesional que la aria más demandada y competitiva dentro del marco empresarial.

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 constatación 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 la Dirección de Mantenimiento en la Empresa Cmdte Rene Ramos Latour, finalmente se valora la pertinencia de la estrategia mediante la realización de un taller de socialización en el cual se expresa la pertinencia de su aplicación a pesar de estar sujeta como es normal al rechazo del cambio.

## **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL**

### **INTRODUCCION**

En el presente capítulo se abordan los principales fundamentos asumidos por el autor como sustentos para la investigación, en un primer momento 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 capacitación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Cmdte Rene Ramos Latour y posteriormente los resultados del diagnóstico del proceso.

#### **1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa Rene Ramos Latour a partir de su fundación.**

Resulta interesante conocer la evolución y el desarrollo que ha ido alcanzando la superación, como una premisa para elevar la profesionalidad de los recursos humanos en las empresas del Grupo Cubaníquel.

En cuanto a la capacitación diremos que Independientemente a que esta industria fue fundada en 1943, año en que se obtiene las primeras producciones de óxidos de níquel, no es hasta después del triunfo de la revolución en que se inicia un proceso de capacitación y superación profesional en beneficios del pueblo, los pasos dados entre 1943 a 1959 solo sirvieron a intereses norteamericanos, es decir, los primeros intentos en beneficio del pueblo se iniciaron desde el mismo triunfo revolucionario en 1959, en la medida en que se fue desarrollando una organización productiva, donde surgieron personalidades que habiendo sido formados en instituciones de Estados Unidos, jugaron un papel de vanguardia en la preparación de la fuerza laboral.

Para el análisis del tema 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, en el encuentro con especialistas de vasta experiencia laboral y el estudio minucioso de la documentación existente en la biblioteca técnica, permitió delimitar los rasgos distintivos de las principales etapas por la que ha transitado el objeto y campo de esta investigación. Como se especificó anteriormente, para lo cual se asumen dos etapas.

Primera etapa: 1943 –1960. Capacitación incipiente (Etapa Pre revolucionaria)

Entre 1943 / 1960: No existía la capacitación dado a que los técnicos e Ingenieros contratados tenían su formación técnica en Universidades de los Estados Unidos (EE.UU).

En esta etapa el trabajo independiente se concebía como un grupo de tareas aisladas que el técnico debía responder en función del puesto de trabajo, las tareas propuestas en muchas ocasiones no se evaluaban, esto provocaba que los técnicos adquirieran poca independencia cognoscitiva, pues como forma organizativa predominaba la autodidacta.

De manera general a esta etapa se caracterizó por:

- Pobre vínculo de la teoría con la práctica.
- Preparación tardía de los técnicos a pesar de que se dieron los primeros pasos por interés de los propietarios de la empresa
- Enseñanza reproductiva, centrada en el papel protagónico del instructor.
- Los técnicos de nivel superior se formaban en universidades norteamericanas por lo que era prácticamente nula la capacitación y superación

Esta situación permaneció hasta 1960 en que la empresa es nacionalizada.

Segunda etapa: 1961 – 2012. Consolidación de capacitación en la empresa del níquel. (Etapa Revolucionaria)





Recién logrado el triunfo de la Revolución, se implementan los primeros mecanismos para desarrollar la capacitación en el sector industrial.

Década de los años 60: A raíz de las profundas transformaciones realizadas en la actividad Industrial, el Ministerio de Industria, implementa los primeros programas para propiciar una capacitación adecuada a los miembros del sector con el fin de obtener mayores resultados en la organización.

En 1960, después que los norteamericanos se fueron del país, con el propósito de poner en funcionamiento la Empresa un amplio número de jóvenes movilizados de la recién creada organización juvenil Asociación de Jóvenes Rebeldes (AJR) comenzaron a formarse como operarios y ayudantes.

En todos los talleres y plantas se fueron insertando y hacían prácticas con los operarios en las tareas de mantenimiento y conservación de las instalaciones mientras se creaban condiciones técnicas y retornaban a Nicaro los especialistas, técnicos e ingenieros que habían quedado en Cuba y no flaquearon ante las ofertas norteamericanas que abandonarían la patria y marcharían a Estados Unidos de América (USA)

Entre 1959 / 1963: se inicia el proceso de alfabetización, se crea el departamento de capacitación, con el objetivo de elevar el nivel escolar de los obreros, se consolida la enseñanza de los trabajadores en la empresa, para niveles superiores. Es importante resaltar los aportes realizados por el Comandante Ernesto Guevara en la Industria del níquel.

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

Entre 1963 / 1968: se crea la Facultad Obrera Campesina y el Plan extramuros (Filial Universitaria), los programas de estudio diseñados tuvieron avances en la concepción de la práctica profesional se dedicaba 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, con el inicio de la Reforma Universitaria en los planes de estudio aparecen algunos elementos hacia la formación práctica de los Ingeniero y trabajadores, se estableció la formación básica y general, básica específica y del ejercicio de la profesión, se apreció un desarrollo progresivo de las clases prácticas y de laboratorios para la formación de habilidades



Entre 1975 a 1990: 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.

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; las que conjugadas con el auge alcanzado por el sector, agrupado en las diferentes formas productivas propició la creación de las primeras Escuelas Superior del MINBAS y con ella las escuelas ramales que han desempeñado un papel fundamental en la labor de capacitación, los cursos de adiestramientos en diferentes disciplinas, han logrado que los conocimientos acerca de la materia se hayan multiplicado.

En ellas fueron capacitados los cuadros de dirección de la Industria Básica, se perfeccionaron los planes y programas y se convocó, de forma masiva, al estudio de las carreras universitarias, se trazaron las estrategias concreta de capacitación, se elaboraron los manuales de la empresa, se realizaron varios cursos de preparación técnica, se caracterizó por la aplicación de especializaciones entre ellas: Ingenieros Químicos, Mecánicos, Instrumentista, Termo energético, Transporte, con estas especializaciones, independientemente que se consolidara la formación de la fuerza técnica, se estrecha el perfil, quedando evidenciado los problemas del proceso productivo en la fábrica, donde la formación de este ingeniero no suplía las exigencias del contexto laboral.

Entre 1990 hasta el 2011: Con la llegada del período especial, y la tensa situación de la economía nacional, el sector empresarial sufrió profundos cambios en su estructura. Con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se exige de las empresas mayor eficiencia. Se realizan los manuales y los procedimientos de capacitación, para su mejor organización las mismas se reestructuran en Unidades Empresariales de Base (UEB), presentándose una necesidad de capacitación mayor donde se ha hecho necesario la preparación por cada empresa de una reserva de técnicos y especialistas para desarrollar la educación económica.

El departamento de Capacitación de la empresa en estrecha coordinación con el ISMM de Moa han realizado en conjunto importantes tareas de preparación y capacitación de sus directivos y técnicos, las que han proporcionado resultados alentadores en este aspecto. En ese periodo se crean dos aulas para formar ingenieros en las especialidades de mecánica y metalurgia con el propósito de satisfacer demandas de la producción.

De manera general esta etapa se caracterizó por:



- Se desarrollaron numerosos cursos de carácter teórico práctico de mecánica, electricidad, fundición impartidos por especialistas cubanos, y extranjeros, en los que participaban obreros y técnicos.
- Por la preocupación que existía para la preparación de los trabajadores y técnicos hizo que se potenciara el estudio individual por lo que se adquirió y reprodujo una amplia literatura científica de varios países siendo las fundamentales norteamericanas y rusas.
- Se crearon las condiciones para la superación constante de los trabajadores y se implantó la organización para cursar estudios superiores en los que participaba el trabajador que poseía las condiciones liberado de sus obligaciones laborales y asignándole el pleno disfrute de su salario, en esta etapa se crea el plan extramuros

En la misma medida que se desarrolló y evolucionó la planta de producción, se incrementó la demanda de fuerza de trabajo, para con ella mantener las instalaciones en operación, siempre cuidando de su mantenimiento, acción que requiere de mantener acciones de capacitación acorde con las necesidades de la fuerza laboral. En la actualidad la demanda de capacitación es cada vez más creciente motivada ello a la fluctuación constante de la fuerza de trabajo, independientemente a que los nuevos obreros hayan alcanzado cierto nivel escolar.

El autor asume que el proceso de capacitación es esencial dado a que en las acciones que se desarrollan con ese fin dota a los trabajadores de herramientas necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, pero aún se denotan grandes insuficiencias en la ejecución de actividades de mantenimiento

La capacitación se ha de concebir como un proceso permanente en el que los trabajadores amplían los conocimientos, los valores, las competencias, la experiencia, y la voluntad capaces de actuar individual y colectivamente para resolver los problemas que atañen a la producción.

Es lógico que sea un proceso de capacitación es para toda la vida pues los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados a situaciones similares, pudiendo actuar con independencia sobre las instalaciones productivas.

La capacitación tiene los siguientes objetivos, que se enriquecen a partir de los resultados de las investigaciones que en su campo se realizan.





- *Toma de conciencia.* Ayudar a los trabajadores y a los grupos a adquirir mayor sensibilidad y conciencia de los problemas a resolver.
- *Conocimientos.* Ayudar a las personas a adquirir los conocimientos básicos de los trabajos.
- *Actitudes.* Ayudar a las personas a adquirir valores sociales y un profundo interés por el trabajo.
- *Aptitudes.* Ayudar a las personas a adquirir las aptitudes necesarias para resolver los problemas que se le plantean.
- *Capacidad de evaluación.* Ayudar a las personas a evaluar los conocimientos adquiridos mediante los programas de capacitación
- *Participación.* Ayudar a las personas a que desarrollen su sentido de responsabilidad y a que tomen conciencia de la urgente necesidad de prestar atención a los problemas que se le plantean y así asegurar que se adopten medidas adecuadas al respecto.

La importancia de la capacitación hoy en día es innegable, más aun conociéndose la demanda de fuerza de trabajo calificada que tiene el mundo, incluyendo los países en vías de desarrollo, tal es así que bajo el principio de la universalización de los conocimientos Universitarios se han creado los centros universitarios municipales, bajo la dirección de los centros rectores, pero en estos aún no se imparten conocimientos sobre temas específicos que atañen a la producción y el mantenimiento.

Si bien se han incrementado las acciones de capacitación el autor considera que aún queda mucho camino por recorrer, lo que se denota en las insuficiencias señaladas en los trabajos realizados por los diferentes departamentos que conforman esta

Dirección de Mantenimiento.

A la que están subordinados:

-  Departamento de mantenimiento secadero y molinos.
-  Departamento de mantenimiento hornos de reducción.



- ✚ Departamento de mantenimiento lixiviación y cobalto.
- ✚ Departamento de mantenimiento recuperación y sinter.
- ✚ Departamento de mantenimiento planta eléctrica.
- ✚ Departamento de mantenimiento tratamiento de agua.
- ✚ Departamento de mantenimiento transporte automotor.
- ✚ Departamento de mantenimiento transporte equipos pesados.
- ✚ Departamento de mantenimiento automática e instrumentación.

Por lo general todos estos departamentos intervienen de una forma u otra en la ejecución de actividades de mantenimiento, por lo que se requiere de una fuerza altamente calificada para que los mantenimientos se realicen con calidad.

Lo anterior requiere de una preocupación constante para ofrecer de manera sistemática, planificada y permanentemente una formación técnica a sus especialistas para permitir que el perfil de estos se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en sus puestos y desempeñen eficientemente sus funciones de acuerdo con las exigencias cambiantes del entorno.

Lo que conllevaría eliminar las insuficiencias detectadas durante el diagnóstico, de aquí la necesidad de establecer una estrategia de superación para la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Rene Ramos Latour.

La Dirección de Mantenimiento con su conjunto departamental, al igual que las áreas productivas tienen presente la influencia de la Dirección de Recursos Humanos como área rectora y su interrelación con los centros de educación superior a fin de que con sus esfuerzos y coordinaciones se puedan eliminar las insuficiencias existentes.

La superación de los especialistas constituye un factor clave dentro de una organización, superación que se determina a partir de la información que es suministrada por las distintas direcciones en cuanto a sus necesidades, la que posteriormente elabora la Dirección para el presupuesto de capacitación y desarrollo, con la asesoría de Recursos Humanos. A partir de esa información la Dirección de Recursos Humanos asume la responsabilidad de garantizar el presupuesto y ejecución de la superación de los especialistas a partir de las necesidades.

La Dirección de Recursos Humanos en coordinación con los representantes de capacitación y los directivos de cada área están en la obligación de planificar, coordinar, dirigir y controlar la capacitación, la que tiene que ser solicitada con tiempo a los centros superiores que mejor puedan ofertarla.

La superación profesional de los especialistas se caracteriza por

- ✚ Se descentraliza la capacitación a partir de que los directores son los responsables de la capacitación de sus directivos y la determinación de sus necesidades de superación.
- ✚ El contenido del plan de superación se diseña con una información científica de mayor nivel, se incorporaron nuevos contenidos. Se continúa apoyando la modalidad de cursos para especialistas en los centros universitarios, acorde a los intereses de la empresa y las necesidades de superación.
- ✚ Ofrecer oportunidades de desarrollo orientadas al crecimiento profesional y al incremento de la efectividad en los puestos de trabajo al que son asignados.

Tomando como punto de partida el análisis histórico tendencial emergen como regularidades en el proceso de superación las siguientes características:

- ✚ Se establecen cambios en la superación de los especialistas y se formulan los objetivos que han de lograrse en la capacitación técnica profesional.
- ✚ Al valorar la experiencia en la formación y superación del personal en el contexto de la empresa, se aprecia que cada etapa se ha correspondido con el objetivo de garantizar un alto nivel científico en los especialistas.
- ✚ El propósito seguido con la superación de los especialistas fue vincularlos con la preparación inicial requerida en su puesto de trabajo, para de esta manera pudieran afrontar los retos y sacrificios que del mismo se demanda.

En el análisis anterior se puede observar que la superación de los trabajadores se ha mantenido como una prioridad en la empresa, acción que quedó demostrado en la formación de nueva fuerza laboral a partir de simples trabajadores, pero no ha sucedido de igual forma con los especialistas ya formados.

Pero en general podemos resumir que la etapa de perfeccionamiento se ha caracterizado por:

- Se continúa apoyando la modalidad de cursos para trabajadores en los centros universitarios y se crean aulas para la formación profesional de estos,

bajo la dirección del ISMM y con el empleo de los profesionales de la empresa como profesores.

- Se integran los trabajadores a cursos de superación bajo la dirección de recursos Humanos y con el empleo de sus profesionales con instructores de oficios.
- Se incrementa el proceso de capacitación de los trabajadores pero aun es insuficiente para los profesionales ya formados, por lo que estos están obligados a la superación con la modalidad autodidacta.

Entre el 2012 a la actualidad la empresa pasa a ser una Unidad de Servicios técnicos en la que el proceso de capacitación se mantiene en dirección ascendente, esta pudiera ser considerada como una primera etapa para la nueva empresa.

## 1.2 UN ACERCAMIENTO A LA EDUCACION DE AVANZADA

En la literatura especializada existen diferentes autores que se han dedicado al estudio de la educación avanzada, entre los que más se destacan está la cubana Dra. Julia Añorga Morales y el venezolano Dr. Víctor Morles Sánchez

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 de señalar que existe la tendencia de limitar el alcance de la educación avanzada solo a la educación mediante cursos de postgrado que en ocasiones se imparten, uno de los exponentes de esta tendencia es el venezolano 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 concernientes a la dirección de la superación de los recursos humanos.




En tal sentido, la posición de la escuela cubana de Educación Avanzada puntualiza 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 [...]”* entendemos ya cuando el sujeto desempeña acciones laborales o de servicios dentro de las instituciones o la comunidad.

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 de la educación de avanzada de la escuela 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 se materializan mediante:

-  Seminarios
-  Mesas redondas
-  Talleres




Las formas propuestas por Pérez (1998), no tienen necesariamente que pasar por las formas de organización para la educación de postgrado, la que se concibe a estilo más formal y estricto 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. Vínculo de la teoría con la práctica y la formación de valores

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

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: Añorga, 1998; Kaufman, 1977; Sewlgert, 1967; Rucker, 1969, Stufflebean, 1968; Randel, 1969; entre otros.

La determinación de necesidades como tal es una tecnología de la educación avanzada, la que se sustenta en una serie de principios y procedimientos para determinar los problemas y necesidades de educación, que han de servir para el cumplimiento de los objetivos propuestos, principios que sirven de guía para recoger información individual o grupal de las carencias y necesidades existentes en el ámbito profesional en un segmento determinado de la población. Las necesidades son vistas como diferencias medibles, entre una situación real y otra deseada, o sea, la determinación de los verdaderos problemas para poder definir ciertas alternativas de solución. Hace función de prueba de diagnóstico. Actualmente se denomina como determinación de problemas, ante el carácter consciente de las necesidades que se logra en los sujetos con la aplicación de la tecnología. (Añorga, 1998)

Por determinación de necesidades de superación se entiende los *«procedimientos específicos que se emplean con la finalidad de recoger información individual o grupal de las carencias observables, medibles o no, existentes en el ámbito*

*profesional y que se pueden resolver a través de la superación profesional* (Añorga, 1998)

En la publicación de sus trabajos Kaufman utilizó el término “evaluación de necesidades”, y propuso que esta debía tener por lo menos tres características. Según este autor, los datos que se obtengan de la determinación de necesidades deben ser representativos del mundo real de los sujetos y de las personas relacionadas con ellos.

En la determinación de necesidades, se debe poner en tela de juicio constantemente la validez de los enunciados de las mismas; y las diferencias deben identificarse de acuerdo con los productos o los comportamientos reales (o fines) y no en términos de los procesos (o medios). (Kaufman, 1977)

La evolución que fue experimentando la determinación de necesidades permitió que esta se convirtiera en una tecnología. Los procedimientos que se usaban en los años 70 del siglo pasado, para la determinación de necesidades variaban considerablemente. Algunas partían de una determinación de “necesidades sentidas”, mientras que otras trataban de identificar las necesidades basados en datos empíricos concretos de las discrepancias, los que definitivamente tendrán una mayor utilidad práctica para el diseño de sistemas educativos que las listas de “necesidades sentidas” o las basadas en “opiniones”. (Kaufman, 1977)

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 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.

**Modelo inductivo:** basaba sus procedimientos en información recogida atendiendo los factores psicológicos del proceso de que se trate o de la comunidad.

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

Según los postulados de la Educación Avanzada, el procedimiento de la determinación de necesidades de superación consta de ocho etapas principales (CENESEDA)<sup>1</sup>. 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 el 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 de 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:
  - ✚ 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.

Atendiendo a lo dispuesto por la cuarta 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 modelo deductivo, para la determinación de necesidades de superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento, propuestos por Leyva González.

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

---

<sup>1</sup> CENESEDA: Centro de Estudio de Educación Avanzada. ISPJV. La Habana Cuba



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 la Dirección de Mantenimiento, es necesario considerar estas siete etapas para proyectar la capacitación de sus recursos humanos y a partir de los resultados promover el cambio deseado en los especialistas de dicha dirección.

#### 1.2.2 Primera etapa: acercamiento teórico al segmento de estudio (Administración de los Recursos Humanos)

La administración de los recursos humanos es un elemento clave en la consecución de los objetivos de cualquier organización empresarial, entendiendo por tal término el conjunto de personas que a través del uso de diferentes medios, técnicas, métodos, procedimientos y recursos se encaminan hacia un objetivo común bajo la dirección de un directivo.

La administración de los recursos humanos es un tema que 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*, el 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)

Atendiendo a 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, lo que es posible cuando se dispone de los recursos humanos correctamente capacitado.

Cuando 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 “Gestión total de personal” este autor (Castillo Aponte) describe el desarrollo histórico de la administración de recursos humanos en tres etapas fundamentales:

- ✚ Etapa instrumental.
- ✚ Etapa programática
- ✚ Etapa estratégica.

Etapa instrumental: 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 el funcionamiento de la administración de los recursos humanos fue básicamente instrumental y estaba “centrada en operaciones de liquidación de las remuneraciones, registro, 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.

Etapa programática: según Aponte, la administración de recursos humanos (ARH) coincide con el surgimiento y desarrollo del movimiento liderado por el reformista Rober Owen (1771 -18858), en la Inglaterra de la primera mitad del siglo XIX. 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 de los recursos humanos contemplada en el cuarto principio avocaba por 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 y sus trabajadores con base en el incremento de la productividad.



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

La Administración de Recursos Humanos (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 Hugo Munterberg, en 1913 propuso la satisfacción de las necesidades superiores de los individuos como requisito para elevar su desempeño laboral.

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.

Etapa estratégica: es la tercera etapa descrita por Castillo Aponte, t al 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 de Castillo Aponte, donde resulta válido considerar en este contexto que las condiciones actual de desarrollo de la producción y los servicios 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.

Castillo Aponte hace referencia en su obra a la planeación del personal, la organización, la dirección, la coordinación y el control del personal como componentes básicos de la ARH, según Castillo Aponte, dentro de la coordinación del personal, resulta una función básica el entrenamiento del trabajador en su puesto de trabajo, 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 Castillo Aponte en que el entrenamiento incluye además del mejoramiento de hábitos, habilidades y destrezas, *“la*

*transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral en el que ha sido entrenado”.*

Del desarrollo general de las teorías de ARH podemos señalar un conjunto de postulados a los que intentaremos acercarnos, estos son:

- ✚ La efectiva aplicación de la ARH , trae aparejado el desarrollo de los recursos humanos.
- ✚ La ARH es en sí un proceso 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 a la que está subordinada 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.
- ✚ 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”.

De lo expuesto en el presente epígrafe y del análisis detenido de los cinco postulados que se señalaron anteriormente, es posible establecer una relación directa con el objeto de la presente investigación, considerando que la superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour, es un elemento clave del desarrollo de los recursos humanos del sistema empresarial, por consiguiente es necesario destacar la imposibilidad de proponer la concepción sistémica 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 y la capacitación de los especialistas, algunas reflexiones.

En la presente investigación por sus características resulta pertinente abordar algunos aspectos relativos a la superación y capacitación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento de la RRL, ello 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 técnico 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 que en su concepción como proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento técnico profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en los conocimientos generales y específicos, desarrollar las habilidades, hábitos, actitudes, valores, así como las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de los egresados de este nivel de enseñanza y unido a ello mejorar su conducta y comportamiento ante la sociedad

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

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 han de ser planificadas por la administración de recursos humanos (ARH), las que han de responder a los intereses de las instituciones. Las actividades de superación profesional se planifican y ejecutan de modo que se logren los resultados esperados con mínimo gasto de recursos humanos y materiales así como de tiempo y movimientos no necesario. 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 profesional, 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: auto preparación, cursos, seminarios, entrenamientos, talleres, diplomados y otras formas incluyendo la educación a distancia.
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 que por su trabajo no le ha permitido asistir a otras modalidades de estudios. : la autopreparación, los cursos, los entrenamientos, los talleres, los seminarios y otras formas y modalidades, incluyendo la educación a distancia modalidad que en Cuba ofrece cierta flexibilidad a aquellos

Por su parte respecto a la capacitación existen diferentes concepciones para abordar 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 Organización Internacional de Trabajo (OIT<sup>2</sup> (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 entre los que podemos citar a: (Pérez, 2006), Marsick, (1999) , (Siliceo, 1996) (Gore, 1998)

(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”.

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 habilidades, conocimientos, actitudes de hábitos de pensamiento y acción.

(Siliceo, 1996) para él *“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”*.

(Gore, 1998) define *“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 el trabajo) a esas necesidades”*.

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 2006<sup>3</sup> (RM/29/06), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se plantea que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que 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

---

<sup>2</sup> OTI: Organización Internacional del Trabajo

<sup>3</sup> RM/29/06. Resolución del Ministerio de Seguridad Social sobre la idoneidad demostrada. La Habana Cuba

conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

En las Normas Cubanas 3000<sup>4</sup> (NC-3000) 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 valorar los criterios expresados anteriormente, el autor de esta investigación toma como punto de partida el concepto enunciado en la Resolución Ministerial (RM) número 29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) 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, habilidades y actitudes en su personal, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad para cada puesto de trabajo, competencia que tiene que estar en correspondiente con el manual de la identidad, conocimientos que han de estar en correspondencia con el desempeño laboral.

Es necesario señalar que la capacitación es un proceso que no debe limitarse a cursos aislados e independientes, es decir, deben emplearse todas las formas posibles de capacitación.

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 y que estos se trasformen en los protagonistas del desarrollo de la organización.

---

<sup>4</sup> ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.

Guzmán (2002) aborda las dimensiones de la capacitación como: proceso de enseñanza aprendizaje; organización; inversión; investigación; estimulación.

- ✚ Como proceso enseñanza-aprendizaje: el individuo adquiere o desarrolla capacidades, hábitos, habilidades y sentido de responsabilidad ante su organización empresarial.
- ✚ 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 pertenece.
- ✚ Como inversión: la capacitación de responder a los intereses de la organización ha de ser considerada como una inversión y no como un gasto no debe concebirse como un gasto, cada organización debe contar en su planeación estratégica financieros los recursos que proyecta invertir para garantizar el desarrollo de los recursos humanos.
- ✚ 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 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 por su preparación, 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.

Las empresas demandan cada vez más un profesional que posea visión de los problemas humanos, económicos, sociales y organizacionales de la identidad, así como conciencia y reparación para resolverlos.

Por la claridad en que están expresadas las definiciones y demás conceptos analizados el autor del presente trabajo considera que estos están en correspondencia con los objetivos que se persiguen en la investigativo, además de los recursos humanos con los cuales se trabaja en la muestra para mejorar su desempeño profesional es muy importante los aportes que se hacen para el trabajo que realizan los especialistas en la dirección de mantenimiento, cuyo accionar repercute en las gestiones empresarial, por ello, una vez más el autor considera, la

importancia que se le atribuye a la Educación Avanzada, por lo que basados en ello se realiza el análisis siguiente.

El autor de la presente tesis asume que en la Empresa Cmdte René Ramos Latour para la superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento pueden utilizarse las declaradas en (MES, 2004). La que en su concepción como proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento técnico profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en los conocimientos generales y específicos, desarrollar las habilidades, hábitos, actitudes, valores, así como las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de los egresados de este nivel de enseñanza y unido a ello mejorar su conducta y comportamiento ante la sociedad.

(MES, 2004) 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 auto preparación, 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.

1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa Cmdte. Rene Ramos Latour.

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

- La experiencia acumulada por el autor en el trabajo científico e investigativo en la Dirección Mantenimiento.
- La preparación profesional actual que poseen los especialistas para cumplir las funciones asignadas.
- Los desafíos actuales al desempeño profesional de los especialistas de la dirección de mantenimiento en las transformaciones exigidas dentro del contexto empresarial.
- La concepción de dirección de la superación profesional del especialista en la Dirección Mantenimiento.

La investigación partió tomando como base la estructura de mantenimiento compuesta por: 1220 trabajadores distribuidos de la forma siguiente: 1 director



general de mantenimiento, 10 subdirectores, 40 técnicos medios y 69 ingenieros en distintas especialidades y 1100 obreros.

En la investigación se emplearon los siguientes métodos: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión de documentos. Se selecciono una muestra al azar y se aplicó una encuesta, según anexo (II), a los 35 especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa Cmdte Rene Ramos Latour que representa el 43.75 % de los especialistas, fueron encuestados los 11 directivos de la dirección según anexo tres (III). Así como se entrevistó el especialista de Recursos Humanos para la actividad de superación anexo (IV), se revisó la estrategia de superación.

Paralelamente a lo anterior, se analizaron los informes anuales de los resultados del trabajo de la Dirección Mantenimiento. Se elaboró una guía para la observación al desempeño de los especialistas y otras actividades que realizan, anexo (V).

A continuación se exponen los principales resultados.

Dentro de las acciones que el especialista de la Dirección Mantenimiento debe realizar según su contenido se tiene: “es el máximo responsable de garantizar los recursos, a pie de obra que se requieren, para la ejecución del mantenimiento a las instalaciones en proceso”

Para dar cumplir lo anterior, el especialista necesita de una superación a partir del diagnóstico y de las condiciones actuales de su desarrollo y formación, ya que este no ha tenido una formación inicial específica de la actividad, por proceder de otras áreas no afines con las nuevas funciones y debe contribuir a la dirección del proceso de mantenimiento.

En estrecha relación con los cambios ocurridos en el sector empresarial, se perfecciona el proceso de gestión de los recursos humanos, lo que implica que el especialista de la Dirección de Mantenimiento debe cumplir funciones de suministro de recursos a las obras en proceso de mantenimiento, incluyendo gestiones de compra de materiales importados.

Ello da lugar a que se generen nuevas necesidades de superación, pues no 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, es por ello que ocurren insatisfacciones en el desempeño de sus funciones.

Los resultados más significativos del procesamiento de la encuesta a los 35 especialistas evidencian las siguientes limitaciones en su desempeño profesional y en la dirección de la superación profesional:

- El 60% evalúa entre regular y mal la incidencia de los entrenamientos que reciben para el perfeccionamiento de su desempeño, limitándose esta simples cursos de postgrado que no satisfacen sus expectativas.
- El 75% presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones con mayor incidencia en trámites de compra
- El 80 % sugiere que su superación se logre en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas, lo que contribuiría al mejor desempeño de sus funciones y en el caso de ser colectivas puede establecerse el debate para fijar los conocimientos y como forma de superación.
- El 85% considera entre regular y mal la planificación de las actividades de superación dirigidas a garantizar su preparación para su desempeño, argumentándose que en ocasiones se programan cursos que no se imparten
- El 87% considera regular o mal la incidencia del sistema de trabajo de su dirección en el mejoramiento de su desempeño, ya que en ocasiones tienen que trabajar de turno.
- El 90% evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar, solo un 10% estuvieron una respuesta aceptable.

El resultado del procesamiento de la encuesta a los (11) directivos permite plantear, como principales resultados, los siguientes:

- El 95% plantea que contar con una estrategia para la dirección de la superación profesional del especialista de la Dirección de Mantenimiento es muy necesario, la que permitiría superar algunas insatisfacciones en el desempeño de sus funciones.
- El 90% evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar, solo un 10% estuvieron una respuesta aceptable



- El 85% considera que son insuficientes las orientaciones que se reciben de la estructura de dirección superior de la empresa para el mejor desempeño de sus funciones, por lo que se producen insatisfacciones.
- El 80% opina que no se considera orientado ni preparado técnicamente para dirigir la superación de los especialistas. En la fundamentación de las causas exponen que falta precisión de qué aspectos pueden tenerse en consideración para la dirección, sobre todo en lo relacionado con el diagnóstico y la concreción de la superación.
- Entre los aspectos consideras se sugiere realizar un diagnostico inicial para determinar la necesidad de superación, y posteriormente la elaboración de los modos a emplear en el proceso y hacerlos cumplir.

Del análisis de los resultados en cuanto a la estrategia de la Dirección de Recursos Humanos, el análisis de los resultados del trabajo de la Dirección de Mantenimiento se obtuvo los siguientes resultados:

- La estrategia de superación que actualmente se aplica, no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento, razón por la cual perduran en el transcurso del tiempo las insuficiencias, las que solo son en ocasiones resueltas de forma autodidactica por los interesados.
- La estrategia de superación de forma individual se ve afectada por falta de literatura técnica actualizada, así como la imposibilidad de que todos los especialistas dispongan del acceso a los medios de la tecnología y la informática, por lo que las acciones, casi siempre son aisladas y es insuficiente la integración de las formas individuales y colectivas de superación.
- En los informes administrativos y de resultados del trabajo aparece de forma sistemática la necesidad de concebir la dirección de la superación de los especialistas, en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas.
- Entre la estructura de dirección de la empresa y la dirección de recursos humanos no existe la suficiente integración como para desarrollar de manera eficiente el proceso de superación de los especialistas



- Los especialistas de la dirección de Mantenimiento se ven afectados, por que se plantea no existen suficientes conocimientos teóricos ni metodológicos que fundamenten la dirección del proceso de superación.

La utilización de la triangulación de fuentes para realizar el diagnóstico, mediante la correlación de los instrumentos aplicados a los especialistas de la Dirección de Mantenimiento 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 del especialista en la Dirección de Mantenimiento, lo que constituye una causa esencial de las limitaciones en su desempeño.

## CONCLUSIONES CAPITULO 1

- En el análisis tendencial quedo demostrado que en la primera etapa no existía el proceso de capacitación para los especialistas, ya que se consideraba que eran correctamente formados en Universidades Norteamericanas.
- Los fundamentos teóricos en que se sustenta la superación profesional en el contexto empresarial actual, están recogidos en los postulados y leyes pedagógicas de la Educación de Avanzada, formuladas por distintos investigadores, entre los que se pueden citar a la: Dra. Julia Argoña (1995); Dra. Elina Padrón (2003); Dr. Carlos Alvarez Zayas (1999) y lo recogido en la declaración del Congreso Internacional de Pedagogía (2003)

En estos se considera la superación profesional como un proceso continuo en el que se recogen los elementos necesarios para transformar un estado real a un estado deseado e implica un conjunto de acciones encaminadas hacia un fin, lo que no significa que en un momento pueda variar su curso.

- En el contexto actual se considera que la superación profesional experimenta una espiral ascendente, en el que se hace uso de diversas formas para lograrlo, pero aun es insuficiente por carecerse de algunos recursos humanos, materiales y financieros para su materialización.

## **CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESPECIALISTAS DE LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO EN LA EMPRESA RENE RAMOS LATOUR.**

### **INTRODUCCION**

En el capítulo se presenta la propuesta de la estrategia como modo de solución para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa Cmdte Rene Ramos Latour, para ello se parte de la presentación de los fundamentos que sirven de sustentos para la elaboración de la estrategia propuesta, se toman como referencias las investigaciones relacionadas con la problemática planteada y la experiencia acumulada por más de 40 años del investigador como parte del colectivo de trabajadores de esta dirección. 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 con el objetivo de verificar su efectividad. 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 la Dirección Comercial de la Empresa Cmdte Rene Ramos Latour.**

Para el estudio de la estrategia, se debe partir del significado de la palabra (Diccionario Cuyas, 1977), que permite conocer sus antecedentes en la voz griega estrategos (general) y que aunque en su surgimiento, sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego se empleó para nombrar habilidad, destreza y pericia para dirigir un asunto. La utilización de este vocablo en el ámbito de las Ciencias Pedagógicas comenzó aproximadamente a partir de 1960, coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación.

Las estrategias como fin se diseñan con el objetivo de resolver determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en el menor tiempo posible con ahorro de recursos humanos, materiales o financieros, 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 interrelacionan los objetivos y fines que se persiguen en un plan general pre elaborado con la metodología para alcanzarlos.

Para el desarrollo del presente trabajo el autor parte de la definición de estrategia formulado en el Congreso Internacional de Pedagogía 2003 por contener en sí los elementos necesarios y suficientes para el propósito de la investigación que se propone, donde se expresa que en el ámbito pedagógico, la estrategia se refiere a *“...la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto, partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, coherentes y progresivas que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de planificación, organización coherente, unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico, (...) debe poseer una fundamentación, partir de un diagnóstico, plantear un objetivo general del cual se deriva la planeación estratégica, su implementación y evaluación”*.

La estrategia que se propone permite el análisis y la interpretación de los procesos pedagógicos, donde desempeña un papel preponderante las relaciones de comunicación. Su base parte de la teoría del conocimiento ofrecida por Lenin, cuando plantea *“... de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica...”*, en esta se tiene en cuenta la necesidad del aprendizaje consciente del sujeto como resultado de sus interacciones sociales, precisando el estado real y actual que manifiestan los especialistas en el desempeño de sus funciones, y las acciones que se planifican en cada una de sus etapas, para llevar la muestra a un estado deseado que satisfaga las necesidades de las transformaciones empresariales actuales a posiciones de satisfacción.

En la propuesta se precisa el tratamiento a la educabilidad del sujeto, la educación como categoría general y el por qué y el para qué es necesaria. Las relaciones sociales dentro de la empresa deben quedar armónicamente conjugadas, en primer lugar las intergrupales que tanto favorecen las relaciones de producción, y que son de distinta complejas y naturalezas. Los individuos entablan por medio de sus actividades laborales y de la comunicación relaciones histórico - concretas, entre sí y con los objetos y sujetos de la cultura. Por tanto, es necesario apreciar la unidad que ha de existir entre la individualización y la socialización ello hace que los individuos de conviertan en personalidades muy queridas dentro de su colectivo.

En la estrategia se tiene en cuenta la unidad de la teoría con la práctica, el perfeccionamiento del sujeto en el desarrollo de su actividad práctica y transformadora como resultado de sus interacciones sociales, así como las influencias de la interrelación entre los diferentes sujetos que intervienen en el proceso. Se concibe también la unidad entre la actividad cognoscitiva, práctica y



valorativa, lo cual debe manifestarse en el desempeño profesional de los especialistas y concretarse en la gestión del mantenimiento industrial.

En la estrategia, desde el punto de vista psicológico, un aspecto importante es la relación que se establece entre las categorías: personalidad – actividad - comunicación. A partir de la expresión de su personalidad es capaz de elaborar alternativas de actuación diferentes, que es en definitiva, lo que permite evaluar su actuación. Se puede afirmar que una misma organización entre personas puede tener diversas formas de expresión, incluso opuestas, en el desempeño del especialista como parte de su labor.

La estrategia está concebida de forma que contribuya al perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento, lo que se logra a partir de que estos sean capaces de autorregular su conducta en función de desarrollar una gestión empresarial eficiente.

La estrategia propuesta está sustentada en leyes de la pedagogía en las que se establece: la primera 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. (ver; Carlos Álvarez de Zayas (1999))

En estas se pone 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.

Haciendo una valoración de estos principios es importante tener en cuenta que dentro del colectivo empresarial en el que se desarrolla la investigación, cada miembro es portador de particularidades comunicativas que le son propias y que lo distinguen del resto de los sujetos del colectivo y que por demás tienen el derecho de ser consideradas y respetadas sus opiniones, elementos estos que deben constituir puntos de partida para la confección de la estrategia propuesta y que serán concebidas desde el diagnóstico realizado.

Para llevar adelante la superación propuesta para los especialistas, es preciso la selección adecuada de los métodos los que por su grado de activación deben desarrollar en los participantes conocimientos, costumbres, hábitos, habilidades y capacidades que les permitan perfeccionar su desempeño y personalizar su gestión



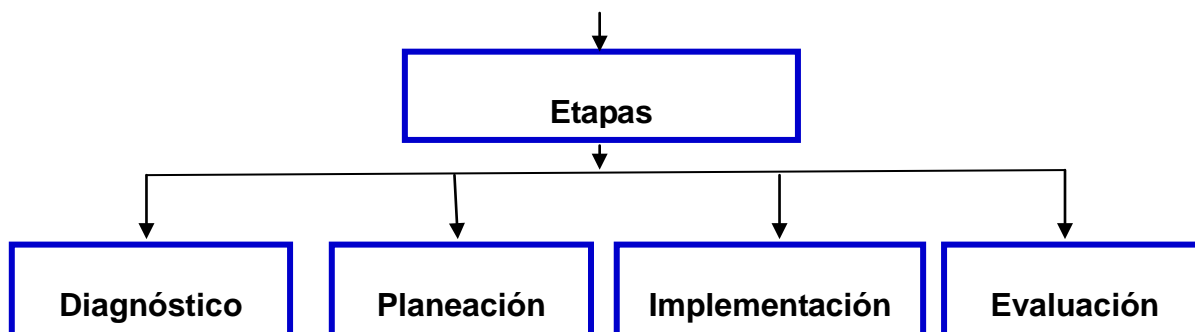
dentro de la dirección de mantenimiento, en aras de lograr mejores resultados en su ejercicio profesional y con ello contribuir a la mejor gestión empresarial

Las acciones que el especialista ha de realizar, no solo deben dirigirse al desarrollo de la capacidad de pensar en la idea de cómo realizar mejor las gestiones inherentes al mantenimiento industrial, es preciso para el mejor desempeño profesional que los especialistas se apoderen de los conocimientos impartidos en las actividades de superación, solo así podrán alcanzar mejores satisfacción personal, lo que contribuirá al mejor desempeño empresarial.

Las experiencias adquiridas en cada una de las acciones de capacitación le permitirán perfeccionar el trabajo dándole un sentido personal que lo distinga a medida que alcanza mayor preparación profesional, lo que redundara en mejor gestión empresarial.

El autor después de analizado los puntos anteriores considera preciso definir el término estrategia de superación, por la importancia que él tiene para la investigación que se realiza, para ello se comparte la definición ofrecida por la Dra. Elina Padrón, 2003, por considerar que en misma se recogen los elementos medulares para el desarrollo de la estrategia propuesta, el termino es definido como: estudio, *“... 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...”*

Para perfeccionar el desempeño de los especialista de la Dirección de Mantenimiento y dando continuidad a los pasos lógicos de la investigación, el autor propone desarrollar la actividad en las siguiente etapas



**Diagnóstico:** en esta se obtiene la información de las necesidades de superación profesional que manifiestan los especialistas en el tema de gestión del mantenimiento y se analizan los documentos necesarios a tal efecto.

**Planeación:** en esta se planifican todas las acciones necesarias a desarrolladas en etapas posteriores al iniciado de la investigación, desde los objetivos a lograr y contenidos a desarrollar, las formas de superación, métodos a emplear y la evaluación que de forma sistemática se realizará, atendiendo al desarrollo individual o grupal alcanzado.

**Implementación:** en esta se desarrollan las formas de trabajo seleccionadas por el autor sea a través de: cursos de postgrado, seminarios, conferencia, talleres, debates, auto preparación y las demás actividades de superación) a través de las cuales se pretende transformar el desempeño profesional de los especialistas de mantenimiento industrial.

**Evaluación:** permite hacer una evaluación de los contenidos dominados por los participantes en el proceso de superación profesional, ello permitirá establecer comparación sobre el progreso alcanzado, y establecer nuevas estrategias de superación.

La estrategia propuesta se caracteriza por:

- La estructurada en cuatro etapas, (diagnostico, planeación, instrumentación, evaluación) relacionadas a través de las acciones de capacitación profesional que se proponen permitirá precisar las acciones a realizar en cada etapa.
- Tener la posibilidad de ser adaptada a otros contextos en el que se manifiesten insuficiencias en el desempeño de las tareas para la cual fue concebida, de manera que ella puede ser utilizada como referencia a otros trabajos de investigación.

- Atendiendo a las particularidades de cada miembro que participa en el proceso de capacitación, se contempla en la estrategia cierta flexibilidad para así lograr los objetivos deseados.
- Es irrepetible y contextualizada porque responde a las necesidades específicas de los especialistas de esta dirección de mantenimiento, que dirigen la gestión mantenimiento de la empresa.

Para aplicar la estrategia de superación profesional, dirigida a perfeccionar el desempeño de los especialistas de la dirección de mantenimiento, son necesarias algunas exigencias entre las que se tiene:

- Disposición de todos los participantes: es fundamental porque garantiza el éxito de las acciones educativas que se desarrollarán como parte de la implementación de la estrategia, en este sentido se debe ser creativo en la utilización de medios que proporciona la ciencia de la tecnología y las comunicaciones, así como emplear correctamente los procedimientos y técnicas educativas asequibles a los participantes.
- Aseguramiento técnico material: la dirección de recursos humanos debe garantizar los recursos suficientes y necesarios como para llevar a vía de hecho el proceso de superación de los participantes. Los recursos a garantizar
- Disciplina en el cumplimiento de los horarios establecidos: tiene que existir un estricto cumplimiento en los horarios establecidos para la realización de las actividades educativas programadas, en las que debe primar un ambiente de armonía y cooperación.
- Interacción entre los participantes: en cada una de las secciones de trabajo tiene que existir interrelación estrecha entre los participantes, acción que facilita la transmisión de los conocimientos, tiene que del respetarse a las individualidades, a fin de que exista el mejor estado de ánimo en la transmisión de los conocimientos de interés a los participantes.
- El protagonismo del colectivo laboral: es esencial para la apropiación del contenido que se imparte, 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, hábitos, habilidades y actitudes que requiere para ser un profesional que responda con eficiencia a las necesidades de la empresa que representa.





Para la transmisión de los contenidos se asumen como formas de superación: la conferencia, el taller y la auto superación ello no excluye de que a medida avance el proceso de superación pueden ser incorporado otras formas de superación.

La conferencia: permite a los especialistas participantes familiarizarse con el nuevo contenido, 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 de aquellos aspectos que se consideren fundamental, 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 para así comprender mejor la teoría con la práctica.

Los talleres: se seleccionan por considerarse espacios abiertos de aprendizaje a partir del intercambio de experiencia y la interacción comunicativa que establece entre se los participantes, lo que posibilita la reflexión personal sobre el trabajo realizado y los resultados que de manera sistemática se van alcanzando.

La auto superación: es una forma efectiva de lograr los conocimientos deseados, 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 profesional. Esta forma de superación tiene la particularidad que es el interesado el que selecciona los temas que han de ser motivo de estudio.

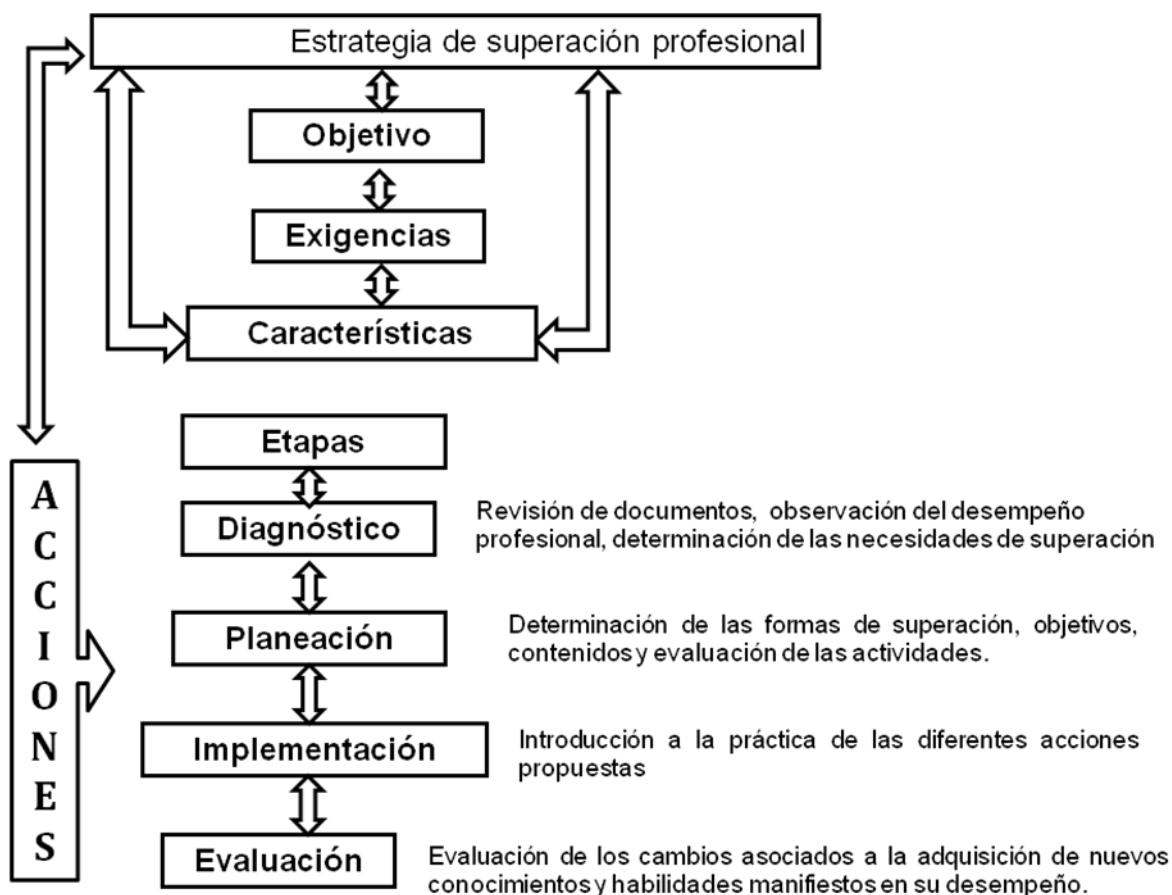
Mediante esta los especialistas dan cumplimiento a las tareas asignadas en las distintas formas de superación adoptadas, donde se orienta, controla y evalúa, lo que permite la retroalimentación de los resultados que se van obteniendo en el perfeccionamiento empresarial.

Analizo los elementos expuestos y considerando que están en correspondencia con los objetivos a alcanzar, el autor estima necesario presentar la estrategia de superación profesional propuesta para perfeccionar el desempeño laboral de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour, la que ha de ser implementada de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos como órgano rector de la actividad en la institución.



2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour.

El desarrollo de la estrategia estará fundamentado en el esquema siguiente



Objetivo general: contribuir a la superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa Rene Ramos Latour para el perfeccionamiento de su desempeño en la gestión de mantenimiento industrial.

Exigencias: ser especialista activo de la Direccion de Mantenimiento, tener preferentemente una especialidad técnica acorde con el trabajo que desempeña

Características: reunir las cualidades positivas que han de estar presente en una persona honrada, sincera, responsable e interesada en hacer de su empresa una organización con buena gestión empresarial.



## 1ra Etapa. Diagnóstico.

En esta se realiza la revisión y el análisis de algunos documentos que rigen el trabajo de los especialistas de esta Dirección de Mantenimiento, entre estos: Contenido del puesto de trabajo, Manual de procedimientos de la Empresa, así como la experiencia acumulada por el autor por más de cuarenta años como especialista A en Inspección, Planificación y Control del Mantenimiento.

Acciones.

### 1) Análisis de documentos. (Ver anexo VI)

Objetivo: Analizar en los documentos que rigen el trabajo de los especialistas de la dirección de mantenimiento, si existe o no correspondencia entre su contenido de trabajo y las exigencias que demanda el contexto empresarial actual, en función del cargo que desempeñan.

Contenido: Sistema de conocimientos: se analiza si los conocimientos que se tienen están en correspondencia con la especialidad que se desempeña, haciendo énfasis en los procedimientos, las competencias profesionales y las funciones de los especialistas.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Los documentos impresos.

Fecha de cumplimiento: primera semana /enero

Participantes: Investigador y directivos de la Dirección de Mantenimiento, invitados representantes de la Administración de Recursos Humanos.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Concluida esta etapa podemos determinar la necesidad de superación de los especialistas de la dirección de mantenimiento.

## 2da Etapa. Planeación.

Remitiéndonos al significado etimológico de la palabra y eligiendo los significados acorde con el trabajo que se realiza; planear es: trazar, formar, disponer el plan de una obra, formar planes, es eso lo que se pretende hacer, es por ello que para el desarrollo de la segunda etapa se debe garantizar la planificación organizada y de



todas las acciones que posteriormente serán ejecutadas como parte de la implementación de la estrategia de superación a los especialistas de la dirección de mantenimiento, 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.

Acciones.

1) Determinar 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 a lograr.

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 con la Dirección de Mantenimiento y la colaboración de la Administración de Recursos Humanos.

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

Fecha de cumplimiento: segunda semana/enero

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.

Contenidos: sistema de conocimientos: la actividad de mantenimiento al equipamiento industrial y su contextualización en el sector empresarial.



Método: Elaboración conjunta dirección de mantenimiento y administración de recursos humanos.

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

Fecha de cumplimiento: tercera semana/enero

Participantes: investigador y especialistas participantes en la investigación.

Ejecutor y responsable: investigador.

Evaluación: serán evaluadas 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 elaboración de contratos por parte de los especialistas que le permita el perfeccionamiento de su desempeño profesional, que sirva además como apoyo para la ejecución de las actividades comerciales propuestas en la superación de los mismos.

Contenidos: sistema de conocimientos: los aspectos teóricos que desde el punto de vista de los negocios requiere asumir un especialista de la Dirección Comercial en su actuación profesional.

Método: elaboración conjunta.

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

Fecha de cumplimiento: cuarta semana /enero.

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.



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.

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

Método: elaboración conjunta.

Medios: libros de textos, diapositivas.

Fecha de cumplimiento: primera semana / febrero

Participantes: investigador y profesores de la muestra.

Ejecutor y responsable: investigador.

Evaluación: la contribución que ofrece cada especialista, de debe ser evaluada sistemáticamente, teniendo en cuenta sus valoraciones y aportes en función de la actividad que se realiza.

### 3ra Etapa. Implementación

En esta 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 presentadas.

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 de mantenimiento industrial.

Contenido: sistema de conocimientos, importancia de la superación para perfeccionar la labor de los especialistas durante la actividad de mantenimiento.



Método: conversación.

Medios: documental, libros de texto, diapositivas.

Participantes: todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Fecha de cumplimiento: segunda semana /febrero

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 auto transformación.

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: la gestión del mantenimiento en su diversas modalidades.

Objetivo: explicar la importancia que tiene el conocimiento de los contenidos fundamentales relacionados con la gestión del mantenimiento en sus diversas modalidades como vía indispensable para el desempeño de los especialistas de la Dirección Mantenimiento

Contenidos: sistema de conocimientos: la gestión del mantenimiento: definiciones, funciones, procedimientos, su contextualización en la empresa.



Método: elaboración conjunta.

Medios: libros de texto, diapositivas, materiales en soporte magnético

Fecha de cumplimiento: tercera semana / febrero.

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 de mantenimiento y su dirección y socializar 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 mantenimiento industrial y su diversas modalidades, haciendo un análisis exhaustivo de la definición, funciones y mecanismos, así como las habilidades profesionales que desde el punto de vista del mantenimiento deben dominar los especialistas.

Tercera actividad.

Conferencia 2: el Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP), su expresión en el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento.

Objetivo: argumentar la importancia que tiene para el desarrollo del proceso de mantenimiento de la empresa la asunción de 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 del MPP.

Método: elaboración conjunta.

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

Participantes: todos los especialistas de la muestra.

Fecha de cumplimiento: cuarta semana / febrero.



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:

Es esencial que durante el encuentro los especialistas argumenten la importancia del desarrollo de la actividad de mantenimiento para 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.

Cuarta actividad.

Taller 1: análisis de los lineamientos del PCC que rigen la gestión de la Dirección

Objetivo: analizar los Lineamientos de la Política Social y Económica del Partido y la Revolución que se implementan en la empresa en función del perfeccionamiento de la gestión del mantenimiento.

Contenido: sistema de conocimientos: lineamientos del PCC que se implementan para llevar a cabo la gestión del mantenimiento en la dirección, y la vinculación de los especialistas en su cumplimiento.

Método: Debate.

Medios: Tabloide, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Fecha de cumplimiento: primera semana de 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 de los Lineamientos que se implementan en la Dirección de Mantenimiento. 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 gestión del mantenimiento 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 de la empresa.

Objetivo: analizar el manual de procedimientos, en función de su perfeccionamiento que contribuya al desempeño profesional de los especialistas.

Contenido: sistema de conocimientos: partes componentes del manual, correspondencia del manual a las exigencias de la actividad de mantenimiento.

Métodos: Debate.

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

Fecha de cumplimiento: segunda semana de 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 de mantenimiento. Los especialistas tendrán la oportunidad de exponer sus criterios y hacer sugerencias al respecto.

Sexta actividad.

Actividad de autosuperación 1.

Objetivo: sistematizar, de manera independiente, el estudio del procedimiento para acometer los mantenimientos, donde se potencie un desempeño profesional de los especialistas en función de las exigencias actuales del mantenimiento.

Contenido: sistema de conocimientos: importancia del mantenimiento, tipos de mantenimiento.

Método: trabajo independiente.

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

Fecha de cumplimiento: tercera semana de marzo

Participantes: Todos los especialistas de la muestra

Ejecutor y responsable: Investigador.

Evaluación: en los diferentes momentos de la actividad, se realizarán preguntas orales, 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 a la auto superación de los participantes en las sesiones de trabajo, y tiene como finalidad que los especialistas estudien con profundidad las partes del manual que se dedica al proceso de mantenimiento para que puedan comparar los procedimientos que allí aparecen y las realidades que deben enfrentar en el contexto actual, teniendo en cuenta la política económica del país.



Séptima actividad.

Taller: Estudio del mantenimiento predictivo

Objetivo: proponer un estudio sobre el mantenimiento predictivo para una actividad determinada aplicando las nuevas tecnologías para la toma de información

Contenido: sistema de conocimientos: procedimientos para el estudio de los medios tecnológicos utilizados en este tipo de mantenimiento, papel de las habilidades comunicativas para comprender los medios tecnológicos a utilizar en cada caso.

Método: Debate.

Medios: materiales en soporte magnético, manual del usuario de cada equipo empleado.

Fecha de cumplimiento: cuarta semana de mayo

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 especialista en mantenimiento por diagnóstico.

Octava actividad.

Actividad de auto superación: reglamentos, procedimientos y directivas que rigen la actividad del mantenimiento industrial a nivel empresarial

Objetivo: sistematizar el estudio de los reglamentos, procedimientos y directivas que rigen la actividad del mantenimiento industrial a nivel empresarial, contribuyendo al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Mantenimiento y la cultura económica.



Contenidos: sistema de conocimientos: los reglamentos, procedimientos y directivas que rigen la actividad del mantenimiento industrial a nivel empresarial.

Método: Trabajo independiente.

Medios: los reglamentos, procedimientos, directivas y otras normativas higiénico sanitaria y de seguridad que rigen la actividad del mantenimiento industrial a nivel empresarial

Fecha de cumplimiento: primera semana de abril

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 los reglamentos, procedimientos, directivas y otras normativas higiénico sanitaria y de seguridad que rigen la actividad del mantenimiento industrial a nivel empresarial y cómo estas se materializan en la actividad práctica de la Dirección Mantenimiento 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 que se sigue en cuanto al mantenimiento.

4ta Etapa .Evaluación.

Los momentos de cambio propuesto por el autor, serán evaluados a través del desarrollo de la estrategia, para constatar el grado de transformación de los conocimientos: hábitos, habilidades y costumbres que alcanzan los especialistas de la dirección de mantenimiento industrial participantes en la investigación.

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



Acciones:

- 1) Etapa evaluativa de las actividades realizadas, haciendo énfasis en la influencia que ha tenido en el desempeño profesional de los especialistas implicados en la investigación, concluido el proceso de superación.

Objetivo: se tomaran como referencia las evaluaciones aplicada durante el desarrollo de las actividades, las que comparecen el registro de sistematización como por las vías del trabajo de trabajo independiente, para el desempeño profesional de los especialistas en proceso de superación, información que servirá para argumentar la importancia de la aplicación de la estrategia.

Contenido: sistema de conocimientos: aprendizaje adquirido durante el desarrollo de las diferentes secciones de trabajo, las que han sido evaluadas para contactar los cambios durante el proceso de superación.

Método: debate dinámico entre los participantes del proceso educativo.

Medios: registro de sistematización en el cual se han anotado las evaluaciones parciales alcanzadas y el producto de la actividad que de manera espontánea algún especialista desee mostrar como parte de la superación recibida.

Fecha de cumplimiento: segunda semana de abril

Participantes: todos los especialistas de la muestra seleccionada.

Ejecutor y responsable: investigador.

Evaluación: en el proceso evaluativo se ha de tener en cuenta el criterio de cada participante, en relación a los conocimientos adquiridos durante el proceso de superación, en el que han de demostrar con argumentos sólidos los cambios experimentados en cuanto a viejas y nuevas concepción, por lo que han de demuestren un mejor dominio de las actividades de mantenimiento. Estas acciones se complementaran con las evaluaciones parciales alcanzadas.

- 2) Valoración del estado de opinión de los especialistas una vez concluida las etapas anteriores de capacitación, lo que se constatará con las transformaciones experimentadas durante su desempeño en el puesto de trabajo.



Objetivo: como una vía eficiente para el perfeccionamiento de su desempeño profesional, en la actividad de mantenimiento, se hace necesario valorar las opiniones de los especialistas que participan en las actividades de superación, de manera sistemática, lo que permitirá al investigador valorar la efectividad de la estrategia propuesta.

Contenidos: sistema de conocimientos: los referencias los especialistas de mantenimiento industrial, al autoevaluar su desempeño a partir de los saberes que demuestren en su actuación.

Método: debate entre los participantes.

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

Fecha de cumplimiento: tercera semana de abril.

Participantes: todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: investigador.

Evaluación: todos los especialistas que han participado en el proceso educativo deben entregar por escrito, de manera individual y creativa la forma en que ellos evalúan los conocimientos adquiridos en los encuentros realizados, ofreciendo un consenso para presentar las regularidades finales de este período de trabajo conjunto.

2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento en la Empresa René Ramos Latour.

Una vez elaborada la estrategia para favorecer el desempeño de los especialistas que conforman el aparato técnico de la Dirección de Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour, en lo que respecta a superar las insuficiencias detectadas por diferentes vías, se sometió a la opinión crítica de especialistas conocedores del mantenimiento y sus particularidades, para obtener valoraciones que aportaran juicios adicionales sobre su perfeccionamiento, por ser este el primer trabajo que realiza el autor sobre el tema de referencia.

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 para garantizar la superación de los especialistas a fin de que logren mejor desempeño en sus funciones.

Criterio de selección muestra: la propuesta fue sometida al criterio de los especialistas de Recursos Humanos, como máximos responsables en la preparación técnica de los trabajadores en general; los principales directivos de la Dirección de Mantenimiento, e investigadores con amplia experiencia acumulada en los temas a tratar, además por poseer la autoridad suficiente como para que sus opiniones sean confiables sobre la viabilidad de la propuesta.

Muestra: se escogieron para esta consulta, cuatro especialistas de Recursos Humanos, 16 directivos, 24 especialistas de la Dirección de Mantenimiento.

Procedimiento de instrucción a especialistas:

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

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

Este taller pretendió:

- Obtener criterios que permitieran perfeccionar el contenido de la propuesta.
- Obtener juicios sobre la superioridad de la propuesta respecto a las existentes para atender la superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento.
- Conocer de los recursos humanos y materiales de que se dispondría, así como el apoyo que se prestaría para materializar la propuesta.
- Disponer de argumentos que reforzaran el carácter pertinente de la propuesta, como condición necesaria para su posible validación empírica posterior.

Después del análisis de cada uno de los criterios, se llegó a la siguiente valoración.

Los especialistas reconocieron la necesidad de mejorar la calidad del proceso de superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento, similar opinión emiten acerca de la necesidad de determinar los contenidos a impartir en el proceso de superación, los que han de estar en correspondencia a las necesidades de los especialistas y poseer un diagnóstico del desempeño.

Todos coinciden en que existe mucha interrelación entre cada una de las etapas de la estrategia, pues se refieren a un mismo propósito que es el lograr la superación.

Son unánimes al reconocer que los especialistas de la Dirección de Mantenimiento necesitan preparación para enfrentar los desafíos de los nuevos escenarios en que se desenvuelve 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 presentados en la ejecución de los mantenimientos.

La estrategia constituye un aporte práctico que permite superar las limitaciones que hoy presentan los especialistas de la Dirección Mantenimiento, básicamente en la tarea del tratamiento y derivación de los objetivos, del contenido, los métodos y la evaluación a través de la etapa de implementación.

## CONCLUSIONES CAPITULO 2

- La propuesta de capacitación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento ha de caracterizarse por ser aun mejor, para así responder a los nuevos intereses empresariales que es el de prestar servicios especializados a empresas tanto nacionales como a extranjeras
- El nivel de pertinencia de la propuesta estrategia de superación profesional de los especialistas de la dirección de mantenimiento, esta dada a la necesidad de eliminar aquellas insuficiencias no compatibles con sus funciones laborales, estrategia que responde a todos los pasos metodológicos que pueden hacer factible su materialización.



## CONCLUSIONES GENERALES

El estudio tendencial revelo que la superación y capacitación de los especialistas de la Direccion de Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour, desde sus inicios a transitado por diferentes etapas, por lo que se consideran dos etapas la primera Pre revolucionaria desde 1943 - 1960 en que la empresa era administrada por compañías norteamericanas, una segunda con perfeccionamiento de la capacitación, desde 1961 a 2011 como productora de níquel.

- Los fundamentos teóricos en que se sustenta la superación profesional en el contexto empresarial actual, están recogidos en los postulados y leyes pedagógicas de la Educación de Avanzada, formuladas por distintos investigadores, entre los que se pueden citar a la: Dra. Julia Argoña (1995); Dra. Elina Padrón (2003); Dr. Carlos Alvarez Zayas (1999) y lo recogido en la declaración del Congreso Internacional de Pedagogía (2003)

En estos se considera la superación profesional como un proceso continuo en el que se recogen los elementos necesarios para transformar un estado real a un estado deseado e implica un conjunto de acciones encaminadas hacia un fin, lo que no significa que en un momento pueda variar su curso.

- En el contexto actual se considera que la superación profesional experimenta una espiral ascendente, en el que se hace uso de diversas formas para lograrlo, pero aun es insuficiente por carecerse de algunos recursos humanos, materiales y financieros para su materialización.
- La propuesta de capacitación de los especialistas de la Direccion de
- Mantenimiento ha de caracterizarse por ser aun mejor, para así responder a los nuevos interese empresarial que es el de prestar servicios especializados a empresas tanto nacionales como a extranjeras
- El nivel de pertinencia de la propuesta estrategia de superación profesional de los especialistas de la dirección de mantenimiento, está dada a la necesidad de eliminar aquellas insuficiencias no compatibles con sus funciones laborales, estrategia que responde a todos los pasos metodológicos que pueden hacer factible su materialización.

La realización de los talleres de socialización reveló que la estrategia fue valorada por los expertos con criterios favorables, a partir de su contribución al perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de la Dirección de



Mantenimiento, pero pueden existir factores de carácter técnico material que impidan su realización de forma inmediata unidos a resistencia al cambio

## RECOMENDACIONES

Por la importancia de la temática abordada se recomienda:

Trabajar en la preparación de los conductores que permitirán materializar el proceso de superación profesional a los especialistas de la dirección de mantenimiento industrial, entre los que tienen que haber: especialistas en Mantenimiento Mecánico, Especialistas en Balanceo dinámico, Especialistas en programación del mantenimiento especialistas en recursos humanos,...todo ello con el objetivo basado en los resultados de la presente investigación.

Continuar estudios que permitan seguir profundizando en las relaciones que deben establecerse entre superación y desempeño profesional y sus formas de evaluación.

Otra recomendación adicional.

Por la alta demanda que hoy en día se tiene de fuerza de trabajo altamente calificada y homologada a nivel internacional, es por lo que se recomienda trabajar esta temática con el empleo de otras formas de superación en la cual incluir los servicios de las telecomunicaciones y extender los mismos procedimientos empleados en esta investigación a otros campos de la producción y los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. 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.
2. Alhama Belamaric, R. (2008). “Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
3. Alles M. (2000).”Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Ediciones Garnica. Buenos Aires.
4. Alonso. S. (2002). La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. [Material digitalizado]. La Habana.
5. Álvarez, Luis. (2000). La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.
6. Álvarez de Zayas C. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. La Habana: Editorial ENPES.
7. Añorga Morales, Julia. (1995). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. En Boletín Educación Avanzada, CENESEDA, La Habana, Año 1, No.1, 12/ 1995.
8. \_\_\_\_\_. (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.
9. \_\_\_\_\_ (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
10. \_\_\_\_\_ (1985). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.
11. \_\_\_\_\_ (1995). Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.



12. 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.
13. Alhama Belamaric, R. (2008). “Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
14. Alles M. (2000). “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Ediciones Garnica. Buenos Aires.
15. Alonso. S. (2002). La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. [Material digitalizado]. La Habana.
16. Álvarez, Luis. (2000). La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.
17. Álvarez de Zayas C. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. La Habana: Editorial ENPES.
18. Añorga Morales, Julia. (1995). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. En Boletín Educación Avanzada, CENESEDA, La Habana, Año 1, No.1, 12/ 1995.
19. \_\_\_\_\_ . (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.
20. \_\_\_\_\_ (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
21. \_\_\_\_\_ (1985). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.
22. \_\_\_\_\_ (1995). Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.



23. \_\_\_\_\_ y otros. (1998). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. En disquete.
24. \_\_\_\_\_ y otros. (1995). Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV. La Habana.
25. \_\_\_\_\_. (2006). Leyes Principios Educación Avanzada. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
26. Becker. B., Huselid M., Ulrich D. (2002). Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
27. Bleger J. (1987). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
28. Bulnes F. (2007), Capital Humano, Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Hacia una nueva dimensión del capital humano, GECYT
29. Castellanos Simons B. (1998). Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias. [Material Impreso]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "E. J. Varona". La Habana;
30. CASTILLO ESTRELLA T. (2004). Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela secundaria básica. [Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana
31. CECM, (2007). Decreto- Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
32. \_\_\_\_\_, (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
33. Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
34. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
35. Fleitas, S. T. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.



36. \_\_\_\_\_, S. T. (2003). La formación: actividad clave de la gestión de los recursos humanos. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.
37. Faloh et al, (2004). Gestión del conocimiento un enfoque gerencial, Editorial
38. Academia, La Habana. Díaz Villa M. (1997). 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.
39. Forgan Briso, Jorge A. (2003). Diseño curricular por competencias: una alternativa para la formación de un técnico competente. Curso Pre-Congreso Pedagogía 03. La Habana.
40. García Batista, Gilberto, Fátima Addines Fernández. (1999). Formación permanente del docente, currículo y profesionalización. Curso 3. Pedagogía 99. IPLAC. Ciudad de La Habana.
41. García Ramis, Lisardo. (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.
42. \_\_\_\_\_ (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
43. \_\_\_\_\_. (2000). Auto perfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación
44. González de la Torre G. (1998). La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana.
45. González Maura, Viviana (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. En Revista Cubana de Educación Superior, Vol XXII, No. 1). Ciudad de La Habana. Cuba.
46. González y otros (2003). Curriculum y Formación Profesional. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.



47. \_\_\_\_\_ y otros (2007). Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.
48. Guzmán, Reynaldo y otros. (2002). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Holguín.
49. Grupo para el estudio e introducción del enfoque por competencias en la gestión de los recursos humanos, Equipo de coordinación (2001). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. La Habana. Cuba.
50. Horrutinier Silva, P. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.
51. Leontiev, A. N. (1979). La actividad en la psicología. Editorial de Libros para la Educación. Ciudad de La Habana.
52. \_\_\_\_\_. (1982). Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
53. MES. (2004). Reglamento de la Educación de Posgrado. Resolución Ministerial 132. La Habana.
54. \_\_\_\_\_. (2006). Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004).
55. Ministerio de Educación Superior. (2003). Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba.
56. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/1999.
57. Morales, A. C. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política, La Habana.
58. Morin E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Brasilia: Editorial Cortez. UNESCO.
59. Odriazola, S. (2007). Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana.
60. ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.





61. Parellada, C. La formación en clave de cambio: Transformar al docente, transformar a la persona. Rev. Aula de Innovación Educativa. Número 110 Año XI, marzo 2002. Editorial Graó. Barcelona. España.
62. Pérez Álvarez, Francisco. Et All. (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.
63. Pérez García, M(1996). Propuesta de Estrategia de Profesionalización para profesores de Español - Literatura. Tesis en opción al título académico de M.Sc. en Educación Avanzada. La Habana, CENESEDA-ISPEJV.
64. \_\_\_\_\_ (1998). La Educación Avanzada y la Educación Comparada. Material didáctico para el Curso en la Maestría en Educación. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano.
65. Reglamento de Educación Avanzada Universidad de Cartagena <http://www.unicartagena.edu.co/REGLAMENTOUNICARTAGENA.pdf>
66. Rubinstein. S. .L (1967): Principios de Psicología General. Edición Revolucionaria, La Habana.
67. Ruiz Bauza, Roberto (2013) Estrategia de superación profesional de especialistas comerciales de la ECPSA.
68. Valle Arias, Antonio (1997): Motivación, cognición y aprendizaje autorregulado. Revista Española de Pedagogía, No. 206. Ene-abr, España, p. 137-154
69. Vecino Alegret, F. (2003). Las Universidades Retos Perspectivas. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
70. VIGOSTKY, L. S. (1982.) Pensamiento y lenguaje. Ed. Pueblo y Educación La Habana
71. ZABALZA, M. (1984) El análisis de la enseñanza desde el modelo comunicacional, p. 9-38. Revista Enseñanza, No. 2, Universidad de Salamanca, España.
72. ZAYAS MIRANDA, 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, 31 p.



### Anexo No.1

Encuesta a especialistas de la Dirección Mantenimiento

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

Cuestionario

1. En el desarrollo de sus funciones ¿Dónde considera usted que presenta mayor dificultades?

---

---

---

2. A su consideración ¿Cómo evalúa la información que posee sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar?

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?

---

---

---

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 proyectar la superación de los especialistas de la Dirección de Mantenimiento?

---

---

---



## Anexo No.2

Encuesta a los directivos Dirección Mantenimiento

Objetivo: Constatar las principales irregularidades que caracteriza al proceso de superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento de la Empresa René Ramos Latour

Cuestionario

1. Se considera usted orientado para dirigir la superación de los especialistas de su dirección.  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?
2. ¿Cómo evalúa 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 la Dirección Mantenimiento 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 la Dirección Mantenimiento?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?
5. ¿Qué sugerencias usted considera debería considerarse para perfeccionar el proceso de superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento?

---

---

---



### **Anexo No. 3**

#### **ENTREVISTA AL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ACTIVIDAD DE SUPERACIÓN**

Objetivo: Recopilar información acerca de la superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento, a partir de criterios emitidos por el funcionario que atiende esta actividad en la Empresa.

Estimado compañero:

Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el proceso de superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento, 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 la Dirección Mantenimiento?
3. ¿Cómo organiza la Empresa, en particular la Dirección Mantenimiento, la superación de sus especialistas desde el puesto de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales necesidades de superación que tienen los especialistas de la Dirección Mantenimiento y en qué medida éstas son atendidas por quienes dirigen esta actividad?
5. ¿Qué prioridad le brinda la dirección de la empresa a la superación de los especialistas de la Dirección Mantenimiento?



#### Anexo No. 4

### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE SUPERACIÓN.

Objetivo: Obtener información acerca del desarrollo de las actividades de superación para los especialistas de la Dirección Mantenimiento en los indicadores establecidos.

#### II. Aspectos a observar:

No.	Indicadores	MA	BA	A	PA	I
1	Si se tiene en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización de los especialistas de la Dirección Mantenimiento para su atención diferenciada.					
2	Si los contenidos que se desarrollan responden a las necesidades de los participantes.					
3	Si se utiliza la experiencia acumulada por los especialistas.					
4	Si se contribuye a la preparación político ideológica de los especialistas.					
5	Si se contribuye al desarrollo de habilidades relacionadas con la actividad de mantenimiento					
6	Si se utiliza el trabajo cooperado en el grupo de los especialistas.					
7	Si se vinculan los contenidos de la superación a la solución de los problemas de la Dirección Mantenimiento					

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