



Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

Dr. “Antonio Núñez Jiménez”

Maestría en Educación Superior.

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Educación Superior

Título: Estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba.

Roberto Ruiz Bauzá

Moa 2013



Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

Dr. “Antonio Núñez Jiménez”

Maestría en Educación Superior.

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Educación Superior

Título: Estrategia de superación para la capacitación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba.

Autor: Ing. Roberto Ruiz Bauzá

Tutor: MSc. Rolando Gamboa Rodríguez

Moa 2013

Dedicatoria

A mi hermano Rafael, quien ha visto siempre en mí la capacidad de crecerme como ser humano.

A mi esposa y a mi hijo por su paciencia y dedicación, por haber traído luz a mi vida y encargarse de que esta nunca se apague.

En especial A mi hijo Robertico, razón por la que me perfecciono y lucho.

Agradecimientos

A los especialistas de la Dirección Comercial, por el apoyo y las facilidades brindadas.

Al ingeniero Esteban Martínez Blázquez, por sus conocimientos y sabiduría.

A Rafael y Yordan por las imprescindibles ayudas en todo momento.

A Claribel Fonseca en el ISMMM, siempre tan atenta y dispuesta a ayudar.

A los profesores del departamento, por su apoyo moral y material; especialmente, a la Dra. Elsy Ferrer Carbonell, por sus sistemáticas y precisas orientaciones.

Por supuesto que al MSc. Rolando, por haberme sugerido este interesante tema y por su valiosa tutoría, sin cuya incondicional ayuda hubiera sido muy difícil la realización de este trabajo. Un millón de gracias.

RESUMEN

La empresa de hoy exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización. Para lograrlo es esencial el proceso de formación de los recursos humanos, que se inicia en la planeación estratégica de la empresa, donde se define hacia donde va el negocio y por tanto, los recursos que se requieren para llegar allí.

A partir de un diagnóstico realizado al desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba se pudo constatar la presencia de insuficiencias referidas a la capacitación de estos especialistas, específicamente en actividad comercial referida a la contratación y compra, a partir de estos resultados se despliega una investigación con el propósito de dar tratamiento a esta situación.

Como solución se propone la elaboración de una estrategia de superación para la capacitación de los especialistas de la Dirección Comercial, sustentada en las tendencias de la Pedagogía Cubana actual y la Educación Avanzada, asumiendo como base los aportes de la teoría histórico- cultural de Vigostky y el materialismo dialéctico, considerando la superación como uno de los eslabones más importantes del perfeccionamiento empresarial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1-8
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	9- 35
1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa Pedro Soto Alba.....	9
1.2 Un acercamiento a la Educación Avanzada.....	18
1.2.1 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de superación.....	20
1.2.2. Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos.....	24
1.3 La superación profesional y la capacitación, algunas reflexiones.....	28
1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.....	35
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESPECIALISTAS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA PEDRO SOTO ALBA.....	39-60
2.1 Fundamentación de la Estrategia de Superación para los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.....	39
2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.....	47
2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba.....	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El contexto productivo contemporáneo y el constante desarrollo tecnológico exigen del profesional nuevos requerimientos de sus competencias profesionales. Ello es consecuencia de la reestructuración de las demandas de trabajo con nuevas áreas de conocimientos y estratos de empleo, así como de la aparición de renovados campos y servicios profesionales. En este sentido, una de las principales exigencias para estar en consonancia con este contexto, radica en la capacitación y superación sistemática del profesional.

La superación posgraduada constituye tanto un reto como una necesidad para los profesionales, con vistas a elevar su calificación y actualizar y profundizar sus conocimientos a partir del desarrollo de la ciencia y la técnica. La universidad entonces cumple una importante función social al concebir entre sus fines la formación continua y para toda la vida de los profesionales que egresa.

Es así que existe la constante preocupación por implementar programas de capacitación y cooperación en la formación de recursos humanos y la educación científica para transformar y desarrollar las potencialidades de los profesionales universitarios de acuerdo con el desarrollo económico, científico y cultural. De esta manera, los sistemas de educación superior están encaminados a coordinar y diseñar de conjunto con aquellos organismos, empresas y unidades de servicios, estrategias para la satisfacción de los intereses tanto de los profesionales como de la colectividad en general.

En el contexto empresarial, la superación profesional de sus recursos humanos constituye una premisa fundamental, 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 importante señalar que en Cuba, se han venido dando 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 para competir con efectividad en la sociedad del conocimiento tienen que aprender a generar, identificar, empaquetar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos. En particular, aquellos conocimientos que generan valor a los diversos actores que intervienen en la operación cotidiana de la organización.

Estas actividades de gestión del conocimiento deben ser alineadas con las estrategias corporativas de negocios y funcionales de la organización, teniendo siempre en perspectiva el futuro deseado, el entorno competitivo y las cadenas de valor en las que se está inmerso.

En los últimos años se ha tomado conciencia y desarrollado propuestas sobre las nuevas características para la preparación continua de los recursos humanos en el campo empresarial. Se ha partido de la dicotomía entre la gestión de los recursos humanos y las instituciones docentes hasta la integración de ambas.

Como se ha venido reflejando en los párrafos anteriores, 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, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante, en gran medida, gracias a Internet.

Como se puede apreciar, 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, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva.

En este sentido el perfil de calificaciones también está cambiando. Hoy en día no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajos o diferentes sectores de la actividad económica; así como la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

Por su parte, la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba en Moa, tiene entre sus objetivos estratégicos la de prestar servicios de excelencia en el sistema de la actividad comercial y mantener las relaciones monetarias mercantiles con proveedores y clientes nacionales e internacionales. Para ello posee una amplia carta de servicios, entre los que se encuentran la gestión de mercado, contratación económica para contratos de servicios nacionales e internacionales, así como la preparación y emisión de órdenes de compra de suministros y equipamientos a los proveedores. Lo anterior requiere de trabajadores profesionales, capaces y hábiles en el proceso de gestión de contratación y ventas.

Partiendo de esta concepción se realizó un análisis del desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la empresa Pedro Soto Alba, en el cual se pudo constatar que existen un grupo de insuficiencias que se pueden resumir en:

- ✚ Insuficiencias en el proceso de contratación que provoca demoras en la llegada de suministros priorizados.
- ✚ Insuficiencias en la selección de los suministradores.
- ✚ Pobre preparación técnica para dar respuestas a las exigencias y demandas de los clientes.

El análisis de estas insuficiencias reveló la contradicción, en su manifestación externa, entre las limitaciones que evidencian los especialistas de la Dirección Comercial y las exigencias de los nuevos contextos para la negociación donde se encuentra insertada la Empresa Pedro soto Alba.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se subvalora la importancia que tiene la superación continua de los trabajadores, 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 sino también a toda la empresa, especialmente al proceso productivo.

A partir de lo analizado se determinó el **problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba?

Como puede valorarse son variadas las dificultades detectadas en el desarrollo profesional de los especialistas de la Dirección Comercial, en este sentido pudiendo derivar del análisis, entre otras, como posibles causas:

- Es limitado el conocimiento teórico práctico que tienen los especialistas respecto a las particularidades del Marketing.

- Es insuficiente la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades de superación, las cuales se realizan de manera espontánea y no de forma sistemática y continua.
- 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 Comercial.
- La estrategia de superación de los profesionales no responde a las necesidades reales de superación de los especialistas.

Es por ello que el **objeto de investigación** está dado en el proceso de capacitación en la Empresa Pedro Soto Alba.

El análisis epistemológico realizado al objeto de investigación y los resultados del diagnóstico llevado a cabo permite constatar la necesidad de establecer una estrategia para favorecer el proceso de superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial 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 Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba

Delimitado el objetivo, se precisa como **campo de acción** de la investigación la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.

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 Pedro Soto Alba?

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 Pedro Soto Alba?
4. ¿Qué características debe tener una propuesta de capacitación de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba 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 Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba?

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 Pedro Soto Alba.
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 Pedro Soto Alba.
4. Elaborar la estrategia para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba.
5. Constatar el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba

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

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.

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 Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, 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 Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.

Del nivel empírico

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

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

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 Comercial en la

Empresa Pedro Soto Alba. Esta estrategia favorece un cambio en el modo de actuación de los especialistas en función de las operaciones comerciales. 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.

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 Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba en Moa. Finalmente se valora la pertinencia de la estrategia, mediante la realización de un taller de socialización.

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

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 Comercial de la PSA y finalmente se presentan los resultados del diagnóstico de este proceso.

1.1 Antecedentes históricos que han caracterizado la superación de los profesionales en la Empresa Pedro Soto Alba

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 Cabaníquel. Los primeros intentos se iniciaron desde el mismo triunfo revolucionario, en la medida en que se fue desarrollando una organización productiva y de servicios. Donde surgieron personalidades e instituciones que jugaron un papel de vanguardia en la preparación de la fuerza laboral.

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

Para la caracterización de las etapas se proponen como indicadores fundamentales:

- Las condiciones socioeconómicas existentes.
- Los objetivos de la superación en cada momento del desarrollo de la Empresa.

- Las formas de superación utilizadas.

La revisión bibliográfica, el encuentro con especialistas de vasta experiencia en el sector y el estudio minucioso de la documentación existente en los archivos de la empresa 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, se asumen dos etapas.

Primera etapa: 1960 – 1994. Consolidación de capacitación en las empresas del níquel.

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 AJR (Asociación de Jóvenes Rebeldes) 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 Moa los especialistas, técnicos e ingenieros que habían quedado en Cuba y no flaquearon ante las ofertas norteamericanas que abandonarían la patria y marcharían a USA.

Por las tardes, en aulas de la propia fábrica, recibían clases teóricas y de nivelación, para que los trabajadores se superaran, principalmente aquellos que habían tenido que abandonar los estudios. Estos se formaron como operarios y más tarde con las facilidades implantadas por la Revolución en el municipio se hicieron Técnicos medios e ingenieros, llegando a dirigir actividades importantes en la Empresa.

En este período, además de estudiar, realizaban guardia de 12 horas en todas las propiedades de la fábrica desde el Puerto hasta la Mina, plantas de asfalto y molino de piedra, talleres, plantas, almacenes, centro comercial , albergues y comedores 100, 200, 300, 400 y 500, estos últimos cerca del cine al aire libre y el

Baturro al margen del Río Cabaña y lo que más tarde fueron los almacenes de la Periquera y que habían sido albergues, cafeterías y comedores de los chinos.

Los aprendices que tenía la fábrica, cuando se hicieron operarios y cumplida la mayoría de edad pasaban a ser trabajadores oficiales de la Empresa. Es importante señalar que la preparación que recibieron estos jóvenes en la Empresa permitió que pudieran cumplir diferentes misiones, entre ellas participar como alfabetizadores.

En 1966 se crea el Plan Extramuros de la Universidad de Oriente, en la antigua escuela de los norteamericanos, por iniciativa del Che para acercar las universidades a las fábricas e insertar a los estudiantes como obreros con espíritu industrial y al mismo tiempo darles la oportunidad a los trabajadores de alcanzar una carrera universitaria.

Los trabajadores rotaban por los puestos de trabajo para lograr una formación integral, trabajaban por la mañana y a las 2:00pm eran recogidos para trasladarlo a la escuela para recibir las clases correspondientes.

La sesión de capacitación pertenecía a la Vice dirección de Fuerza de Trabajo y la actividad de capacitación estaba encaminada a la formación de jóvenes captados por la UJC Municipal. Es importante señalar que en ese momento el personal que atendía esta actividad no era graduado del nivel superior solo dos se encontraban cursando estudios universitarios.

Ante la urgencia de garantizar la preparación de los trabajadores se hizo necesario la creación de aulas internas y se apadrinaban los locales en el municipio en horarios diurnos y nocturnos para que los trabajadores de cualquier turno pudieran alcanzar primero el 6to grado y posteriormente el noveno grado.

Las actividades de capacitación tenían un respaldo total de las organizaciones políticas y de masas, así como de la administración. Se impartían clases de 6am a 7:00am, donde los trabajadores aportaban 30 minutos de su descanso y la fábrica los otros 30 como forma de lograr que los mismos alcanzaran el 6to y 9no grado.

Las propias transportaciones de los trabajadores (rastras) se utilizaban como aula, pues no se contaba con locales suficientes. Diariamente se hacía un reporte de los temas que se impartían, la asistencia y resultados de las evaluaciones, esta información se brindaba a los jefes los cuales tomaban las medidas pertinentes.

Posteriormente se hizo necesario perfeccionar el trabajo de los obreros, por lo que la capacitación se enfocó a la calificación y recalificación de los trabajadores, los mismos se enviaban a diferentes centros laborales o educativos del país para superarse en un oficio o una especialidad necesaria en la planta: electricistas, plomeros, inspectores.

Apoyándose en el Decreto Ley 91¹ se vincularon obreros que terminaban la facultad Obrera campesina en centros universitarios para formarse como técnicos superiores, la selección se hacía en asambleas abiertas en los centros de trabajo como estímulo a los mejores jóvenes que optaran por esta posibilidad y a los seleccionados se les pagaba su salario durante el tiempo que durara la carrera en cuestión, se establecía un compromiso moral que retornaran a la fábrica una vez concluidos los estudios.

Esta facilidad incluyó becas en el extranjero para la formación de ingenieros, sub-ingenieros y técnicos superiores, estas dos últimas especialidades, en la mayoría de los casos después se graduaron de ingenieros en el plan extramuros o en el posterior ISMM de Moa.

Entre los países que prestaron colaboración para la preparación de los técnicos y obreros que se necesitaban para llevar a cabo la producción niquelífera se encontraban: Polonia, las 15 Repúblicas de la antigua URSS, Checoslovaquia, Hungría, Yugoslavia, Rumanía y Argelia.

A los operadores de plantas se les impartían seminarios y prácticas específicas contra averías en sus respectivos puestos de trabajo. Al personal técnico se le

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

facilitaban seminarios sobre diferentes temáticas, la literatura se importaba de diferentes partes del mundo, mucha literatura norteamericana era fusilada en la URSS y suministrada a la biblioteca de la fábrica. Es importante señalar que se contaba con tres traductores de inglés y uno de alemán para realizar las traducciones de la literatura que llegaba en estos idiomas, al igual que con el idioma ruso.

Es importante señalar que la subdirección comercial desde que inició la producción niquelífera ha estado integrada al Grupo Empresarial Cuba níquel y subordinada al Ministerio de la Industria Básica, con el objetivo supremo de ejecutar con la mayor eficiencia económica la gestión comercial y la adquisición de materias primas y otros variados productos para la producción de sulfuros de níquel más cobalto para la exportación.

Cada año, cuando se elaboraban los planes económicos de las diferentes vice direcciones, se tenía la opción de solicitar los diferentes títulos de interés y en un corto período de tiempo eran ubicados en la biblioteca central o en las mini bibliotecas de los departamentos.

Una vez por semana era obligatorio la asistencia a la biblioteca central para realizar la auto preparación, después de esta visita era necesario realizar un informe de lo realizado. Como medida disciplinaria el trabajador se podía sancionar con un descuento de su salario.

Como parte de la superación en la empresa se impartían cursos de inglés y ruso; también se brindaron cursos de oficinistas, inventariadas para los almacenes y químicas para el laboratorio central. También se contó con especialistas de la República de Corea y Checoslovaquia.

Existió un movimiento amplio de desarrollo por la lectura. Se llegó a contar con un periódico que se encargaba de brindar información del acontecer y desarrollo que tenía la producción de níquel en el territorio.

De manera general esta etapa se caracterizó por:

- Desarrollo de numerosos cursos y seminarios de carácter teórico práctico impartidos por especialistas cubanos y extranjeros, en los que participaban los obreros y técnicos.
- La preocupación general que existía por la preparación de los trabajadores, hizo que se potenciara el estudio independiente y con este objetivo se adquirió y reprodujo una amplia literatura científica, con la inclusión de obras de importantes investigadores rusos y norteamericanos, se publicaron además boletines especializados.
- Se crearon las condiciones para la superación constante de los 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.

Segunda etapa: 1994 – actualidad. Perfeccionamiento de la capacitación en las empresas del níquel.

A partir de la situación económica que vive el país luego del derrumbe del campo socialista y con la creación de la Empresa mixta Moa Nickel S. A, ocurrió un cambio trascendental en la Empresa y la preparación de los trabajadores ocupa un lugar importante.

Ante estos cambios se incrementa el nivel de exigencia y competitividad para los especialistas de la Dirección Comercial, pues a través de ellos ocurre todo el proceso de comercialización y compra para la Empresa.

Es necesario señalar que esta dirección cuenta con una plantilla de 71 trabajadores distribuidos en 4 Departamentos subordinados a la Dirección Comercial liderada por un Subdirector Comercial y se subordina a su vez a la Dirección de la Empresa Pedro Soto Alba. Los Departamentos subordinados a la Dirección Comercial son los siguientes: (Ver Organigrama en Anexo 1).

Departamento de Compra: Incluye además de los compradores a un grupo de 5 Representantes de Aduana y un asesor jurídico encargado de la gestión, ejecución, revisión, actualización y auditoría de las actividades legales y contractuales en el sistema de la actividad comercial.

Departamento de Exportaciones y Ventas: Este departamento se encarga de la transportación de mercancías dentro del límite de batería de la Empresa y hasta los diferentes Puertos y además de la transportación de LPG.

Área de Movimiento de Materiales: A esta área se subordina el Departamento de Chequeo o Recepción donde se chequea y se da recepción a todos los activos y materias primas que se reciben de proveedores nacionales e internacionales, así como se reportan al Departamento de Compra las inexactitudes detectadas durante el proceso de chequeo. Se subordina además el Área de Almacenes: Esta área en específico está encargada de atender a 4 áreas de almacenaje y diferentes contenedores distribuidos por las diferentes áreas.

Es necesario señalar que la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, posee una amplia carta de servicios, entre los que se encuentran los siguientes: gestión de mercado, contratación económica para contratos de servicio nacionales e internacionales, establecimiento de proveedores y su actualización en la base de datos, preparación y emisión de órdenes de compra de suministros y equipamientos a proveedores nacionales y extranjeros, control de los recursos comprados para proyectos capitales, no capitales y para entregas directas, ventas de los medios declarados ociosos en la Empresa.

Loa 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 actuales y futuros, y desempeñen eficientemente sus funciones de acuerdo con las metas y planes estratégicos de la organización y las exigencias cambiantes del entorno.

Esta Dirección se rige por el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000, con el objetivo de cumplir los requisitos de los clientes tanto externos como internos en la búsqueda continua de la eficiencia y eficacia del sistema, según consta en su política de calidad.

En la Dirección Comercial los directivos y compradores son atraídos por la actividad de Mercadotecnia, debido a la existencia de un mercado selectivo, donde la demanda es mucho menor que la oferta por lo que la competencia para el Marketing tiene mucho atractivo.

La Dirección Comercial al igual que las demás áreas de la Empresa, tiene presente la influencia de la Dirección de Recursos Humanos quienes los asesoran y organizan la superación de los trabajadores.

Dentro de las empresas del Grupo Cuba níquel no existe otra área o dirección que se dedique a la prestación de servicios similares. Por ser esta una dirección especializada en servicios relacionados con la Gestión Comercial y la prestación de servicios a empresas altamente influyentes en la economía del país; por lo que la preparación de sus especialistas es esencial.

La superación de los especialistas se determina a partir de la información que 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 asumen la responsabilidad de garantizar el presupuesto y ejecución de la superación de los trabajadores a partir de sus necesidades.

Es importante señalar que la superación en el contexto de la Empresa Pedro Soto Alba, tiene como política, prestar prioridad a las acciones de capacitación relacionadas con la seguridad industrial y el medioambiente, al igual que aquellas que sean de carácter obligatorio por estar establecidas de esa manera en los correspondientes órganos reguladores.

La Dirección Comercial y de Recursos Humanos son las responsables de la búsqueda de los mejores proveedores y ofertas de capacitación. Es el subdirector

del área a quien va dirigida la superación con el que se debe coordinar la aceptación a un proveedor, en este caso se tiene establecido la utilización de proveedores nacionales, siempre que sea posible y que no vaya en detrimento de la calidad de la actividad de capacitación

Esta etapa se caracteriza por:

- Ofrecer oportunidades de desarrollo orientadas al crecimiento profesional y al incremento de la efectividad en los puestos.
- Se descentraliza la capacitación a partir de que los subdirectores son los responsables de la capacitación de sus trabajadores y la determinación de sus necesidades de superación.
- Se integran los trabajadores a los planes de capacitación del Ministerio de la Industria Básica que sean aplicables a las empresas mixtas.
- El contenido del plan de superación se diseña con una información científica de mayor nivel, se incorporaron nuevos contenidos. Se continua apoyando la modalidad de cursos para trabajadores en los centros universitarios, acorde a los intereses de la Empresa y las necesidades de superación de los trabajadores.

A partir de este análisis histórico emergen como regularidades en el proceso de superación de los trabajadores de la Empresa Pedro Soto Alba las siguientes características:

- Al valorar la experiencia en la formación y superación del personal en el contexto de la Empresa Pedro Soto Alba, se aprecia que cada etapa se ha correspondido con el objetivo de garantizar un alto nivel político, cultural y científico en los trabajadores, para lograr que la superación respondiera a las demandas crecientes de la construcción de una nueva sociedad.

- El propósito seguido con la superación de los trabajadores fue vincularlos con la preparación inicial para hacerlos capaces de enfrentarse a dificultades y sacrificios que demanda el puesto de trabajo.
- Se establecen cambios sustanciales en la superación de los especialistas y se formulan los objetivos que han de lograrse en la capacitación del personal técnico, en correspondencia con las necesidades del desarrollo del nuevo modelo económico.

Como puede apreciarse del análisis anterior, excepto las variaciones que se han producido en las formas de explotación del níquel, el objeto social de la empresa se ha mantenido y la preparación de los trabajadores se ha seguido como una prioridad.

1.2 Un acercamiento a la Educación Avanzada

En la literatura existen diferentes autores que se han dedicado al estudio de la Educación Avanzada. Entre los que más se destacan se encuentran el venezolano Dr. Víctor Morles Sánchez y la cubana Dra. Julia Añorga Morales.

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

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

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

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

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

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

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

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

La precisión del término por el de análisis crítico se acercaría más al objetivo central de la teoría de la Educación Avanzada propuesto por Añorga (2006), y al

que ya se ha hecho referencia: modelar y validar un proyecto de mejoramiento humano y profesional.

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

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

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

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

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

1.1.2 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de superación

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

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

La Determinación de Necesidades como tal es una Tecnología de la Educación Avanzada educativa a través de la cual se recoge 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 inductivo: se basaba sus procedimientos en información recogida de la comunidad y los factores psicológicos del proceso.

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

Modelo de tipo clásico: no basa su información en la recogida de datos empíricos, ni se lleva a cabo el trabajo de manera precisa y mensurable, sino que pasa de la

determinación de un problema directamente a la aplicación de alternativas de solución.

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

1. Determinar segmento de la realidad objeto de estudio. Estudio de su organización.
2. Determinar los elementos del sistema.
3. Fijar componentes de cada uno de los elementos del sistema.
4. Seleccionar modelo de determinación de necesidades de superación que se va a utilizar (inductivo o deductivo) de acuerdo con las características del objeto de estudio.
5. Determinar 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.

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

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

Según lo dispuesto por la 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 Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, propuestos por Leyva González.

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

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

En el contexto de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba, es primordial considerar estas etapas para proyectar la capacitación de sus recursos humanos, y desde ahí promover cambio.

1.2.2 Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos es un elemento clave en la consecución de los objetivos de cualquier organización entendiendo por tal

término el conjunto de personas que a través del uso de diferentes medios, métodos y recursos se encaminan hacia un objetivo común bajo la dirección de un líder, jefe o conjunto de estos.

El tema de la administración de los recursos humanos ha sido trabajado por diferentes autores e investigadores entre los que se destaca el colombiano José Castillo Aponte. Este autor ha denominado lo que en este trabajo será la “administración de los recursos humanos” indistintamente como “administración de personal”, “gestión de personal”, “gestión humana”, “administración de la fuerza laboral” y “administración humana”. En su libro *Gestión total de personal*, este autor define la administración de recursos humanos como “un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones” (Castillo, 1994)

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

Si se pretende analizar el desarrollo histórico de la administración de los recursos humanos como parte esencial del proceso de dirección, es imprescindible considerar su surgimiento como coincidente con la propia aparición de los grupos humanos organizados para lograr fines comunes. Sin embargo, algunos autores como el propio Castillo Aponte han planteado que esta no fue considerada como una disciplina especializada hasta el inicio de la Revolución Industrial.

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

Según Aponte, la etapa instrumental de la administración de recursos humanos coincide con el nacimiento e inicios del desarrollo de la Revolución Industrial. En esta primera etapa el funcionamiento de la administración de los recursos humanos fue básicamente instrumental y estaba “centrada en operaciones de registros, liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley, mantenimiento de la disciplina laboral y manejo de servicios como transporte y vigilancia” (Castillo, 1994)

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

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

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

Ello explica que para ese entonces las organizaciones se esforzaran por aplicar otros métodos para la selección del personal de acuerdo con las exigencias del puesto a desempeñar, en contraste con las prácticas anteriores que la selección

se hiciera sin ninguna preocupación por ajustar las características del individuo a las exigencias del cargo.

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

El cuarto principio de la administración científica avocaba 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.

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

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

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

La tercera etapa descrita por Castillo Aponte es la etapa estratégica. Tal etapa constituye un nuevo modelo antropológico que se está abriendo paso en la actualidad como base filosófica de la ARH. Ello implica la materialización de la

concepción del ser humano como fin último del proceso productivo, no ya como un instrumento de producción.

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

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

El autor del presente trabajo coincide con Aponte en que el entrenamiento incluye además del mejoramiento de las destrezas, “la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral”.

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

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

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

Partiendo de lo expuesto en el presente epígrafe y del análisis detenido de los cinco postulados que se proponen anteriormente, es posible establecer una relación directa con el objeto de la presente investigación, considerando que la superación de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, es un elemento clave del desarrollo de los recursos humanos del sistema empresarial en la misma. 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 profesional y la capacitación, algunas reflexiones.

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

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

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

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

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

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

De acuerdo con el análisis de las posibilidades que ofrece a la superación, a sus manifestaciones y a la influencia que ejerce en profesionales del contexto

empresarial, es posible plantear que la superación profesional tiene las características siguientes:

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

La superación profesional, tiene carácter permanente y continuado, porque todo graduado universitario al comenzar a aplicar los conocimientos adquiridos, empieza a necesitar algunos elementos que no recibió en la carrera, o desea profundizarlos o actualizarlos, teniendo en cuenta que hoy los conocimientos se convierten en obsoletos con mucha rapidez, debido al desarrollo científico y técnico de la época, por lo que se considera una necesidad constante la superación de los profesionales. Está dado también por su carácter activo, pues aquello que ayer se concebía de una forma, hoy ha variado, y será diferente a mañana. Por tal motivo, constituye la superación profesional una actividad desarrolladora, porque va complementando la formación del profesional y haciéndolo competente para enfrentar su desempeño.

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

convenientes: la autopreparación, los cursos, los entrenamientos, los talleres, los seminarios y otras formas y modalidades, incluyendo la educación a distancia.

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

Muchos son los autores que han definido la capacitación:

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

“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”. (Siliceo, 1996)

“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”. (Gore, 1998)

³ OTI: Organización Internacional del Trabajo

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

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

En la Resolución número 29 de 2006⁴ del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se plantea que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

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

Después de valorar los diferentes criterios anteriormente expresados, 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 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

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

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

tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

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

La capacitación que se aplica en las empresas, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Esta forma de enseñanza que se apoya en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento del personal. Después que se han adquirido los conocimientos básicos y las experiencias elementales, deben actualizarse, es decir, complementar y ampliar los conocimientos, para contribuir así al desarrollo de los miembros de la organización.

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

- Como organización: encargada de la gestión de formación y desarrollo de los recursos humanos. Como organización tiene la misión de planificar, organizar, gestionar y controlar las líneas y políticas que, en materia de capacitación, establezca la institución a la que presta servicios.
- Como investigación: la capacitación para garantizar su efectividad debe partir de investigar los problemas que presenta la organización, las metas que esta se propone para el largo, mediano y corto plazo, con quiénes se propone cumplirlas y el estado actual y el deseado de esos recursos humanos.
- Como inversión: la capacitación deja de ser simplemente un gasto para convertirse en una inversión si responde a la estrategia de la institución y

parte de una investigación. Cada organización debe contar en su planeación estratégica de los recursos financieros que proyecta invertir para garantizar el desarrollo de sus recursos humanos.

- Como proceso enseñanza-aprendizaje: el individuo adquiere o desarrolla capacidades y habilidades.
- Como estimulación: la capacitación debe constituir un estímulo para el que la recibe y para ello debe participar activamente en la gestación de dicho proceso, interiorizar que este se diseña para mejorar su desempeño, hacerlo más competitivo, así como una vez culminada la acción de capacitación, se puedan apreciar cambios no solo en el proceso productivo, sino además en su mejoramiento humano.

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

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

El autor de la presente tesis asume que en el contexto de la Empresa Pedro Soto Alba para la superación de los especialistas de la Dirección Comercial pueden utilizarse las declaradas por el MES. Este ministerio considera que las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de superación son: la 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. (MES, 2004)

1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba

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

- Los desafíos al desempeño profesional de los especialistas de la dirección comercial en las transformaciones del contexto empresarial.
- La preparación profesional que poseen los especialistas para cumplir sus funciones.
- La concepción de dirección de la superación del especialista de la Dirección Comercial.
- La experiencia del autor en el trabajo científico e investigativo en la Dirección Comercial.

Se emplearon los siguientes métodos: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión de documentos. Se aplicó una encuesta, según anexo (II), a los 8 especialistas de la Dirección Comercial de la empresa Pedro Soto Alba que representa el 57,1%, fueron encuestados los 4 directivos de la dirección según anexo tres (III). Se entrevistó el especialista de Recursos Humanos para la actividad de superación anexo (IV), se revisó la estrategia de superación.

Además, se analizaron los informes anuales de los resultados del trabajo de la Dirección Comercial. 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.

Sobre las acciones que el especialista de la Dirección Comercial debe realizar se plantea: “es el máximo responsable de garantizar la materia prima y proteger a la Empresa por medio del aseguramiento estable de suministro de materiales.”

Para cumplir lo anterior, el especialista necesita de una superación a partir del diagnóstico y de las condiciones actuales de su formación y desarrollo, ya que este no ha tenido una formación inicial específica de la actividad y debe dirigir el proceso de comercialización de diferentes insumos.

En estrecha relación con los cambios en el sector empresarial, se perfecciona el proceso de gestión de los recursos humanos, lo que implica que el especialista de la Dirección Comercial deba cumplir funciones en la contratación principalmente de compra.

De esta forma se generan 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.

Los resultados más significativos del procesamiento de la encuesta a los (8) especialistas evidencian las siguientes limitaciones en su desempeño profesional y en la dirección de la superación profesional:

- El 85% presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones con mayor incidencia en la contratación.
- El 90% evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de superación en las que pueden participar.
- El 90% considera entre regular y mal la planificación de las actividades de superación dirigidas a garantizar su preparación para su desempeño.
- El 87% considera regular o mal la incidencia del sistema de trabajo de su dirección en el mejoramiento de su desempeño.
- El 80% evalúa entre regular y mal la incidencia de los entrenamientos que reciben para el perfeccionamiento de su desempeño.

- El 90 % sugiere que su superación se logre en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas.

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

- El 90% opina que no se considera orientado 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.
- El 85% considera que son insuficientes las orientaciones que reciben de la estructura de dirección superior para la dirección de este proceso.
- El 90% señala que es insatisfactoria la dirección actual del proceso de superación profesional del especialista de la Dirección Comercial por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
- El 95% plantea que contar con una estrategia para la dirección de la superación profesional del especialista de la Dirección Comercial es muy necesario.
- Entre las sugerencias fundamentales que se realizan para perfeccionar el proceso de dirección de la superación están: la existencia de precisiones de cómo dirigirla y qué elementos tenerse en cuenta para ello, que se elaboren instrumentos para realizar el diagnóstico y la determinación del contenido de la superación en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas.

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

- La estrategia de superación no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de superación de los especialistas de la Dirección Comercial.
- 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.
- Existe falta de integración entre recursos humanos y la estructura de dirección para el desarrollo del proceso de superación.
- No existen suficientes conocimientos teóricos y metodológicos que fundamenten la dirección del proceso de superación de los especialistas de la Dirección Comercial.

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

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESPECIALISTAS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA PEDRO SOTO ALBA

En el capítulo se presenta la estrategia para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, en Moa. Se parte de la presentación de los fundamentos que sirven de sustentos para la elaboración de la estrategia, se toman como referencias las investigaciones relacionadas con la problemática planteada y la experiencia del investigador 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 a tal efecto. Por último se presentan los resultados del taller de socialización realizado con vista a comprobar su nivel de factibilidad.

2.1 Fundamentación de la Estrategia de Superación para los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.

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

se interrelacionan los objetivos y fines que se persiguen dialécticamente en un plan general con la metodología para alcanzarlos.

El autor comparte la definición de estrategia expuesta en el Curso 85 presentado en el Congreso Internacional Pedagogía 2003, por contener en sí los elementos suficientes y necesarios para el propósito de la investigación, 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, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de 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 fundamentación filosófica de la Estrategia que se propone tiene su base teórica y metodológica en el Método Materialista Dialéctico, el cual permite el análisis y la interpretación de los procesos pedagógicos, donde desempeña un papel preponderante las relaciones de comunicación. Su base gnoseológica 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 su desempeño, 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.

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 su gestión comercial.

En la propuesta se precisa el tratamiento a la educabilidad del sujeto, la educación como categoría más 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 son de distinta naturaleza y muy complejas. Los individuos se convierten en personalidades que entablan por medio de sus actividades 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 dialéctica entre la socialización y la individualización.

En la estrategia, desde el punto de vista psicológico, un aspecto importante es la relación que se establece entre las categorías: personalidad – actividad - comunicación. La subjetividad del especialista se integra como un sujeto psicológico individual concreto, que le permite personalizar un sistema de información comprometido emocionalmente, que a la vez tiene su continuidad en la interacción comunicativa con los suministradores y compradores. 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 personalológica puede tener diversas formas de expresión, incluso opuestas, en el desempeño del especialista como parte de su labor comercial.

Para que se produzca un desarrollo que sea sinónimo de crecimiento y despliegue de las potencialidades del especialista; de autenticidad personal, independencia, seguridad, flexibilidad, de la capacidad para relacionarse con los sujetos del mundo del negocio, este debe entenderse y promoverse como un proceso de intenso dinamismo comunicativo.

La concepción de la Estrategia contribuye al perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial, a partir de que estos sean capaces de autorregular su conducta en función de desarrollar una gestión

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

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

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

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 son únicas y que lo distinguen del resto de los sujetos y que por demás tienen el derecho de ser consideradas y respetadas, elementos estos que deben constituir puntos de partida para la confección de la estrategia y que serán concebidas desde el diagnóstico realizado.

Es preciso también la selección de los métodos adecuados para llevar adelante la superación propuesta, estos por su grado de activación deben desarrollar en los participantes conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que les permita

perfeccionar su desempeño y personalizar la gestión comercial en aras de lograr mejores resultados en su ejercicio profesional.

Las acciones propuestas no solo deben dirigirse al desarrollo de la capacidad de pensar en la idea de cómo realizar la gestión de compra venta, como una premisa para el desempeño profesional de los especialistas participantes, sino que las experiencias adquiridas en cada momento presupongan un significado y un sentido personal tal, que potencie la apropiación de nuevos aprendizajes necesarios para convertirse en excelentes comercializadores, como una vía eficiente para perfeccionar su labor comercial en el contexto de la Dirección Comercial.

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

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

Diagnóstico: En esta etapa se obtiene la información de las necesidades de superación que manifiestan los especialistas en el tema de gestión, compra, venta, comunicación y se analizan los documentos necesarios a tal efecto.

Planeación: Se planifican todas las acciones que serán desarrolladas en etapas posteriores de la investigación, desde los objetivos y contenidos a desarrollar, las

formas de superación y la evaluación que de forma sistemática se realizará, potenciada por las vías del trabajo en equipo y otras seleccionadas por el autor.

Instrumentación: En esta etapa se desarrollan las formas de trabajo seleccionadas por el autor (conferencia, talleres de autoperfeccionamiento y las actividades de superación) a través de las cuales se pretende transformar el desempeño profesional de los especialistas mediante el estudio de los contenidos de la gestión comercial de la empresa.

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

Entre las características fundamentales que se destacan en la propuesta de la estrategia se señalan:

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

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

- Disposición de todos los participantes: El cumplimiento de esta exigencia es fundamental porque garantiza el éxito de las acciones que se desarrollarán como parte de la implementación, en este sentido se debe ser creativo en la utilización de medios, técnicas y procedimientos, a partir del conocimiento exhaustivo que se posee de las limitaciones y potencialidades de los especialistas que se superan.
- Interacción entre los participantes: Se debe partir del respeto a las individualidades, entre los que interactúan, en cuanto a: consideración del nivel de conocimientos, intereses, actitudes, estados de ánimos y valoraciones como elementos para construir y reconstruir los nuevos aprendizajes en cada una de las sesiones de trabajo.
- El protagonismo del colectivo laboral: Se considera esencial para la apropiación del contenido de la superación, las sesiones de trabajo que se ejecutan deben potenciar la sistematización de los saberes que el especialista necesita para poder personalizar en sí de manera eficiente los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para ser un buen profesional.
- Condiciones higiénicas para su aplicación: Parte del éxito de su aplicación está en el respeto y cumplimiento del horario establecido para la realización de las actividades, en las cuales debe primar un ambiente afectivo y de cooperación entre todos los que participan.
- Aseguramiento material: Para aplicarla se considera necesario que los elementos que forman parte del aseguramiento material estén garantizados como: libros y materiales de consulta para los especialistas.

Se asumen como formas de superación fundamentales para el desarrollo de las acciones de la Estrategia: la conferencia, el taller y la autosuperación. La conferencia permite a los especialistas participantes familiarizarse con el nuevo contenido relacionado con la gestión comercial, y posibilita además de la

orientación y la motivación, el inicio de la comprensión del tema que se trate en cada sesión de trabajo, ya que en estas se debe orientar la actividad hacia la toma de notas, para procesar la información y alcanzar niveles de comprensión de las relaciones del sistema de conocimientos, fenómenos, procesos y conceptos, a través de los cuales se comprende la lógica del conocimiento y el algoritmo de las habilidades para comprender mejor la teoría que en materia de comercialización se transmite a los implicados en la superación.

Los talleres se seleccionan por considerarse espacios abiertos de aprendizaje a partir del intercambio de experiencia y la interacción comunicativa que se logra entre los participantes, lo que posibilita la reflexión personal sobre el trabajo realizado y los resultados que de manera sistemática se van alcanzando, en función de los conocimientos y las habilidades adquiridos para las relaciones interpersonales en el quehacer cotidiano de la Dirección Comercial. Su dinámica tiene el punto de partida en la experiencia vivida; se construye la teoría y se vuelve nuevamente a la práctica renovadora, donde el especialista tiene la posibilidad de perfeccionar su desempeño en el terreno, a través de su gestión comercial.

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

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 en las actividades comercializadoras de la Dirección, además de ofrecer pautas e indicaciones generales para ampliar el horizonte cognitivo, cultural y personal de los especialistas, en función de que dichas orientaciones favorezcan procesos de autosuperación caracterizados por el establecimiento de propósitos, tareas y retroalimentación de manera independiente en función de necesidades e intereses personales.

Una vez compartidos estos elementos, el autor considera necesario presentar la estrategia de superación profesional propuesta para perfeccionar el desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, que será implementada de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos.

2.2 Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba

Objetivo general: Contribuir a la superación de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba para el perfeccionamiento de su desempeño en la gestión comercial.

1ra Etapa. Diagnóstico.

En esta etapa, se desarrolla la revisión y el análisis de algunos documentos que rectoran el trabajo de los especialistas de esta Dirección, entre estos: Manual de procedimientos de la Empresa, así como la experiencia adquirida por el autor en su desempeño profesional como técnico en recursos materiales y la observación a las diferentes actividades comerciales.

Acciones.

1) Análisis de documentos. (Ver anexo VI)

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

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

Método: Trabajo independiente.

Medios: Los documentos impresos.

Fecha de cumplimiento: enero - febrero. Participantes: Investigador y directivos de la Dirección.

Ejecutor y responsable: Investigador.

2da Etapa. Planeación.

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

Acciones.

1) Determinación de las formas de superación a desarrollar.

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

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

Método: Elaboración conjunta.

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

Fecha de cumplimiento: febrero

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.

Objetivo: Definir los objetivos y contenidos, partiendo de su planificación consciente y acertada, en las diferentes sesiones de trabajo que se propongan como parte de la superación de los especialistas para el perfeccionamiento de su desempeño profesional.

Contenidos: Sistema de conocimientos: La actividad comercial y su contextualización en el sector empresarial (marketing) además del trabajo con los modelos establecidos para el establecimiento de contratos.

Método: Elaboración conjunta.

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

Fecha de cumplimiento: Marzo

Participantes: Investigador y especialistas participantes en la investigación.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

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

Objetivo: Elaborar un material de consulta para la 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: abril.

Participantes: Investigador y los especialistas seleccionados como muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

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

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

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

Método: Elaboración conjunta. Medios: Libros de textos, diapositivas.

Fecha de cumplimiento: mayo

Participantes: Investigador y profesores de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

3ra Etapa. Implementación

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

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 comercial.

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia de la superación para perfeccionar la labor de los especialistas durante la actividad comercial y contratación, a partir del estudio del marketing.

Método: Conversación heurística.

Medios: Documental, libros de texto, diapositivas.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

Fecha de cumplimiento: junio.

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

Procedimiento:

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

En un segundo momento se realiza un debate al respecto y se convenia 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 comercial.

Objetivo: Explicar la importancia que tiene el conocimiento de los contenidos fundamentales relacionados con la gestión comercial como vía indispensable para el desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial.

Contenidos: Sistema de conocimientos: La Gestión comercial: definiciones, funciones, procedimientos, su contextualización en la empresa.

Método: Elaboración conjunta.

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

Fecha de cumplimiento: mayo.

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 comercial de la 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 comercial, haciendo un análisis exhaustivo de la definición, funciones y mecanismos, así como las habilidades profesionales que desde el punto de vista de los negocios deben dominar los especialistas.

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

Tercera actividad.

Conferencia 2: La actividad comercial, su expresión en el desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial.

Objetivo: Argumentar la importancia que tiene para el desarrollo del proceso comercial 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 comercial

Método: Elaboración conjunta.

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

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Fecha de cumplimiento: junio.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

Procedimiento:

En este encuentro es esencial que los especialistas argumenten la importancia del desarrollo de la actividad comercial 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 que caracterizan a la Dirección Comercial.

Cuarta actividad.

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

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 comercial.

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

Método: Debate.

Medios: Tabloide, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Fecha de cumplimiento: julio.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

Procedimiento:

Se debe realizar un análisis ameno, profundo y contextulizado de los Lineamientos que se implementan en la Dirección. 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 comercial de la Empresa.

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

Quinta actividad.

Taller 2. Estudio del manual de procedimientos

Objetivo: Analizar el manual de procedimientos, en función de su perfeccionamiento que contribuya al desempeño profesional de los especialistas de la Dirección Comercial.

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

Métodos: Debate.

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

Fecha de cumplimiento: septiembre

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 comercial. Los especialistas tendrán la oportunidad de exponer sus criterios y hacer sugerencias al respecto, teniendo en cuenta su importancia para el perfeccionamiento de la gestión comercial.

Sexta actividad.

Actividad de autosuperación 1.

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

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia de la contratación para el funcionamiento de la gestión comercial, tipos de contratos.

Método: Trabajo independiente.

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

Fecha de cumplimiento: octubre

Participantes: Todos los especialistas de la muestra

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

Procedimiento:

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

Séptima actividad.

Taller: Estudio de mercado

Objetivo: proponer un estudio de mercado para una actividad comercial aplicando las nuevas tecnologías para su determinación.

Contenido: Sistema de conocimientos: procedimientos para el estudio de mercado, papel de las habilidades comunicativas para la contratación.

Método: Debate.

Medios: materiales en soporte magnético, legislaciones vigentes, manual de procedimientos.

Fecha de cumplimiento: noviembre.

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 compra.

Octava actividad.

Actividad de autosuperación: Legislaciones que rigen la actividad comercial en el contexto empresarial cubano.

Objetivo: Sistematizar el estudio de las legislaciones que rigen la actividad comercial en el contexto empresarial en Cuba, contribuyendo al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial y la cultura económica.

Contenidos: Sistema de conocimientos: Las legislaciones vigentes que rigen la política comercial en Cuba.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Legislaciones que rigen la actividad comercial y otros documentos normativos.

Fecha de cumplimiento: noviembre

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

Procedimiento:

En esta actividad de autosuperación los participantes deben estudiar con profundidad las legislaciones que rigen la política de la actividad comercial en el contexto empresarial en Cuba y cómo estas se materializan en la actividad práctica de la Dirección Comercial de la Empresa, para que puedan realizar comparaciones y encontrar las irregularidades del proceso, teniendo como premisa los momentos de cambios propuestos en la política económica y social del país.

4ta Etapa .Evaluación.

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

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

Acciones:

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

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

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

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

Fecha de cumplimiento: diciembre.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra seleccionada.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

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

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

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

Método: Debate.

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

Fecha de cumplimiento: diciembre.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Investigador.

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

2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de la Dirección Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba

Luego de elaborar la estrategia para favorecer el desempeño de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba en lo que respecta a preservar sus propósitos y aciertos a la vez que superar las limitaciones detectadas por diferentes vías, se sometió a la opinión crítica de especialistas conocedores del tema, para obtener valoraciones que aportaran juicios adicionales sobre su perfeccionamiento.

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

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

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

Muestra: Se escogieron para esta consulta, 1 especialista de Recursos Humanos, 4 directivos, 6 especialistas de la Dirección Comercial y 2 investigadores del ISMMM

Procedimiento de instrucción a especialistas:

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

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

Este taller pretendió:

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

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

Los especialistas reconocieron la necesidad de mejorar la calidad de proceso de superación de los especialistas de la Dirección Comercial. Similar opinión emiten acerca de la necesidad de determinar los contenidos de superación en correspondencia a las necesidades de los trabajadores y poseer un diagnóstico del desempeño.

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

Son unánimes al reconocer que los especialistas de la Dirección Comercial necesitan preparación para enfrentar los desafíos de los nuevos escenarios en que se desenvuelve la comercialización del níquel.

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

La estrategia constituye un aporte práctico que permite superar las limitaciones que hoy presentan los especialistas de la Dirección Comercial, 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:

Una vez culminado el proceso de investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

El estudio tendencial reveló que la superación y capacitación de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, desde sus inicios ha estado caracterizada por transformaciones operadas en el contexto empresarial como elemento que media entre las exigencias de los contenidos laborales y los perfiles de competencias exigidos.

Los presupuestos teóricos y metodológicos asumidos en la fundamentación de la Estrategia de Superación Profesional para perfeccionar el desempeño en los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba, se basan en el método materialista dialéctico, la educación avanzada y la administración de recursos humanos, enfatizando en el proceso de superación posgraduada.

La Estrategia de superación Profesional propuesta, se confeccionó para ser aplicada desde la gestión de recursos humanos. Su concepción descansa en el método materialista dialéctico; conjugando los presupuestos de la Educación Avanzada, con énfasis en el tratamiento a la superación posgraduada.

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 Comercial en la Empresa Pedro Soto Alba.

RECOMENDACIONES

Por la importancia de la temática tratada se recomienda:

Trabajar en la preparación de los conductores de la superación en la empresa, especialistas de Recursos Humanos vinculados con la Dirección Comercial, en los resultados obtenidos en 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.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addine Fernández, Fátima. (1997). La Formación Pedagógica. Conferencia dictada en el 2do Taller Internacional de Formación Pedagógica y orientación Educacional. ISPEJV. IPLAC. Ciudad de La Habana.
2. _____ y otros. (1999). Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. (Material de estudio para el curso homónimo de la Maestría en Educación). IPLAC, La Habana, Cuba.
3. _____. (2003) El sujeto en la educación postgraduada. Una propuesta didáctica. Trabajo presentado para el ejercicio de “Problemas Sociales de las Ciencias” en opción a la Categoría Principal de Profesor Titular. [Material digitalizado]. La Habana.
4. Alhama Belamaric, R. (2008). “Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
5. Alles M. (2000).”Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Ediciones Garnica. Buenos Aires.
6. Alonso Becerra, A. Educación en valores en la Ingeniería Industrial. En: IV Taller Nacional sobre TPI en la Universidad. La Habana: Ed. Félix Varela; 1999.
7. Alonso. S. (2002). La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. [Material digitalizado]. La Habana.
8. Álvarez de Zayas C. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. La Habana: Editorial ENPES.
9. Álvarez de Zayas C. (1994). Epistemología de la Pedagogía. [Material digitalizado]. La Habana.
10. Álvarez, Luis. (2000). La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.

11. 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.
12. _____ . (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.
13. _____ (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
14. _____ (1985). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.
15. _____ (1995). Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.
16. _____ y otros. (1998). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. En disquete.
17. _____ y otros. (1995). Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV. La Habana.
18. _____. (2006). Leyes Principios Educación Avanzada. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
19. Becker. B., Huselid M., Ulrich D. (2002). Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
20. Bleger J. (1987). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
21. Bulnes F. (2007), Capital Humano, Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Hacia una nueva dimensión del capital humano, GECYT
22. Castellanos Simons B. (1998). Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias. [Material Impreso]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "E. J. Varona". La Habana;

23. 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
24. CECM, (2007). Decreto- Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
25. _____, (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
26. Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
27. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
28. 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.
29. _____, S. T. (2003). La formación: actividad clave de la gestión de los recursos humanos. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.
30. Faloh et al, (2004). Gestión del conocimiento un enfoque gerencial, Editorial
31. 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.
32. 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.
33. García Batista, Gilberto, Fátima Addines Fernández. (1999). Formación permanente del docente, currículo y profesionalización. Curso 3. Pedagogía 99. IPLAC. Ciudad de La Habana.
34. García Ramis, Lisardo. (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.

35. _____ (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
36. _____. (2000). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación
37. 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.
38. 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.
39. 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.
40. _____ y otros (2007). Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.
41. Guzmán, Reynaldo y otros. (2002). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Holguín.
42. 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.
43. Horrutinier Silva, P. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.
44. Leontiev, A. N. (1979). La actividad en la psicología. Editorial de Libros para la Educación. Ciudad de La Habana.
45. _____. (1982). Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
46. MES. (2004). Reglamento de la Educación de Posgrado. Resolución Ministerial 132. La Habana.

- 47._____. (2006). Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004).
- 48.Ministerio de Educación Superior. (2003). Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba.
- 49.Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/1999.
- 50.Morales, A. C. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política, La Habana.
- 51.Morin E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Brasilia: Editorial Cortez. UNESCO.
- 52.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.
- 53.ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.
- 54.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.
- 55.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.
- 56.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.
- 57._____ (1998). La Educación Avanzada y la Educación Comparada. Material didáctico para el Curso en la Maestría en Educación. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano.
- 58.Reglamento de Educación Avanzada Universidad de Cartagena <http://www.unicartagena.edu.co/REGLAMENTOUNICARTAGENA.pdf>
- 59.Rubinstein. S. .L (1967): Principios de Psicología General. Edición Revolucionaria, La Habana.

60. Valle Arias, Antonio (1997): Motivación, cognición y aprendizaje autorregulado. Revista Española de Pedagogía, No. 206. Ene-abr, España, p. 137-154
61. Vecino Alegret, F. (2003). Las Universidades Retos Perspectivas. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
62. VIGOSTKY, L. S. (1982.) Pensamiento y lenguaje. Ed. Pueblo y Educación La Habana
63. ZABALZA, M. (1984) El análisis de la enseñanza desde el modelo comunicacional, p. 9-38. Revista Enseñanza, No. 2, Universidad de Salamanca, España.
64. 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 2

Encuesta a especialistas de la Dirección Comercial

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 Comercial?

Anexo 3

Encuesta a los directivos Dirección Comercial

Objetivo: Constatar las principales irregularidades que caracteriza al proceso de superación de los especialistas de la Dirección Comercial de la Empresa Pedro Soto Alba.

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 Comercial 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 Comercial?

Si _____ No_____ ¿Por qué?

5. ¿Qué sugerencias usted considera debería considerarse para perfeccionar el proceso de superación de los especialistas de la Dirección Comercial?

Anexo No. 4

ENTREVISTA AL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ACTIVIDAD DE SUPERACIÓN

Objetivo: Recopilar información acerca de la superación de los especialistas de la Dirección Comercial, 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 Comercial, 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 Comercial?
3. ¿Cómo organiza la Empresa, en particular la Dirección Comercial, 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 Comercial 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 Comercial?

Anexo No. 5

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 Comercial 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 Comercial 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 comercial.					
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 Comercial.					

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

Anexo No. 7 MANUAL DE POLÍTICA DE LA EMPRESA

(Se adjunta)