

Evento OACE, para selección al Congreso Internacional de Pedagogía 2021.

Temática 10: La formación técnica - profesional y laboral de calidad. Su contribución al desarrollo socioeconómico de los países.

PROPUESTA DE PROGRAMA DOCENTE PARA CONTRIBUIR A UN DESEMPEÑO DIRECTIVO EXITOSO EN EL SISTEMA CUPET.

Autor: MSc Mireya García Cano.

Centro de Trabajo: Centro Politécnico del Petróleo, Unidad Docente Refinación. (Escuela de Capacitación de CUPET, Categoría A).

Cargo: Profesor Principal.

Email: mgarcia.cpp@eccfg.cupet.cu o mgarcia72@nauta.cu

Autor: MSc Geysa Domínguez Domínguez.

Centro de Trabajo: Centro Politécnico del Petróleo, (Escuela de Capacitación de CUPET, Categoría A).

Cargo: Metodóloga del área de Gestión Empresarial.

Email: geysa@cpp.cupet.cu

Autor: Lic. Naidachy Caro Sabina.

Centro de Trabajo: Centro Politécnico del Petróleo, Unidad Docente Refinación. (Escuela de Capacitación de CUPET, Categoría A).

Cargo: Profesor Principal.

Email: ncaro.cpp@eccfg.cupet.cu

Resumen.

El presente trabajo se desarrolla en el Centro Politécnico del Petróleo, Centro de capacitación perteneciente al sistema empresarial Cupet, que tienen como misión contribuir a la efectividad del sistema empresarial Cuba-Petróleo, a través de la superación y capacitación de su Capital Humano. En este sentido, es objetivo de la actual investigación, elaborar un programa docente, en la modalidad a distancia, el cual permitirá un aporte teórico-práctico a la solución del problema relacionado con el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos, sus reservas y jóvenes de la cantera de las organizaciones pertenecientes al Sistema empresarial. Las temáticas que se abordan en el curso, fueron seleccionadas por ser competencias directivas esenciales, referidas en la literatura sobre el tema, responder a los objetivos estratégicos del centro y constituir brechas identificadas en los procesos de Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) de los trabajadores de Cupet. El programa fue diseñado en la modalidad a distancia y para facilitar su, implementación y contribuir al cumplimiento exitoso de los objetivos educativos propuestos, se elaboró un Manual que facilita la auto-preparación del estudiante.

Para el desarrollo de este trabajo se emplearon métodos teóricos y empíricos que permitieron alcanzar el objetivo propuesto.

Palabras Claves: directivos, capacitación y desempeño profesional.

Introducción.

Una función sistemática de toda organización, debe ser desarrollar al máximo el potencial de sus trabajadores, administrando el recurso humano en forma integral, en el marco de una cultura laboral de respeto, superación y crecimiento mutuos. Por ello debe potenciarse el proceso de formación, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que permita adecuar y absorber los cambios tecnológicos, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2001).

La capacitación es una actividad que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades requeridas, para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, para ello deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente.

Esta planeación y preparación se realiza a través de una serie de etapas que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación. Como etapa inicial en este proceso está, la determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores, y el diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma, ambos son considerados como aspectos importante para el desarrollo de este trabajo, ya que responde a los objetivos estratégicos de nuestra institución, medidos a través de los indicadores que les mencionamos a continuación:

Tabla1: Objetivos estratégicos y los indicadores de medidas para el trabajo del año 2020.

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|---|--|
| 1. Cumplir con el plan de acciones docentes y de graduados planificados para el año. | <ul style="list-style-type: none">✓ Cantidad de acciones de acciones docentes y graduados en la modalidad a distancia.✓ Graduados y acciones dirigidas a la preparación de cuadros, reservas, jóvenes de la cantera y puestos claves. |
| 2. Satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas relacionadas con los servicios docentes con sus indicadores. | <ul style="list-style-type: none">✓ Satisfacción del cliente vinculada a la superación y preparación de la fuerza de trabajo.✓ Satisfacción del Cliente Organizacional. |

Fuente: Adaptado del Documento Rector de la Organización 2020.

Chiavenato (2007), propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente estas etapas:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación: Esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Es una etapa que se relaciona con el proceso docente de nuestro centro, ya que es un punto de partida para la planificación de los Planes de Cursos de nuestra institución, permitiendo dar respuesta a las brechas detectadas a partir de este diagnóstico que se realiza. En este caso las brechas detectadas son las de los directivos, sus reservas y jóvenes de la cantera de las organizaciones del Sistema CUPET, a quienes va dirigido el curso.
2. Desarrollo de planes y programas: Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son: 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación, 2) estructuración de contenidos de la capacitación, 3) diseño de actividades de instrucción, 4) selección de recursos didácticos y 5) diseño de un programa o curso de capacitación.

Vale señalar que tanto el proceso de capacitación como las proyecciones estratégicas del centro, reúnen otros elementos, pero solamente se hace referencia a aquellos con los que se relaciona directamente la propuesta.

Desde esa perspectiva, la demanda actual, en correspondencia con el nuevo alcance de cursos de diversas disciplinas requeridos por las organizaciones del sistema CUPET, resulta imposible de cubrir de modo presencial, por el límite de capacidad de sus espacios de aprendizaje y además, por los costos para las organizaciones empresariales, por concepto de transportación, hospedaje y tiempo requerido por los recursos laborales fuera de sus puestos de trabajo; a ello se suma la contingencia sanitaria que atraviesa el mundo, por lo que se requiere potenciar la Educación a Distancia, como una de las vías para una superación continua a un número mayor de trabajadores que lo requieran.

De estos planteamientos podemos determinar el **problema científico** de la investigación: ¿Cómo contribuir a un mejor desempeño profesional de los directivos, sus reservas y jóvenes de la cantera de las organizaciones del Sistema CUPET?

Objetivo.

En correspondencia con ello se traza el siguiente **objetivo**: Elaborar un programa docente, en la modalidad a distancia, que permita elevar el desempeño profesional de los directivos, sus reservas y jóvenes de la cantera de las organizaciones del Sistema CUPET.

Para gestionar esta dificultad, se propone un curso general de técnicas de dirección en la modalidad a distancia, teniendo en cuenta que contamos con un personal docente competente y con experiencia obtenida en el desarrollo de este curso de modo presencial, así como con los recursos que permiten acompañar el proceso de aprendizaje y lograr resultados satisfactorios.

Las transformaciones que se producen en el contexto laboral han provocado cambios en la disposición de los proceso de capacitación de los directivos,

alineados con las estrategias y objetivos de las organizaciones, en este sentido este proceso va a estar orientado hacia las demandas y necesidades de las organizaciones, permitiendo la interrelación de una concepción contextual, que integra la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual tendrá lugar el propio proceso de capacitación, convirtiendo las funciones ejecutadas en la organización en situaciones reales de aprendizajes.

En este sentido el centro interviene en el diseño de dicho programa, teniendo en cuenta los perfiles de cargo, las competencias directivas que deben tener los trabajadores que requieren de la capacitación, así como las brechas detectadas en la etapa anterior. Para la elaboración de este programa y manual se consideró hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores con los que desean y buscan los capacitados. Se seleccionaron los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, considerando los principios de la Educación Basada en Resultados, alineados a las características del estudiante adulto para garantizar un aprendizaje significativo.

Métodos.

Para todo el desarrollo de este trabajo se emplearon métodos del nivel teórico:

- Análisis-síntesis: de toda la documentación DNC, los perfiles de competencia de los trabajadores a capacitar, la bibliografía actualizada sobre los conceptos básicos a tratar en el manual, así como lo referente a la modalidad a emplear a Distancia y las características del proceso de aprendizaje a tener en cuenta.
- Histórico – lógico: resulta importante el estudio de la trayectoria histórica del proceso de dirección y sus funciones básicas.
- Enfoque sistémico: resulta decisivo para la determinación de necesidades de mejoramiento profesional de los capacitados y la elaboración de un programa de capacitación para este fin. Permite organizar los conocimientos, integrar formas y tecnologías e interrelacionar la situación educativa, objeto de investigación, con su contexto.

Además se emplearon métodos empíricos

Criterio de expertos: para la elaboración del programa y del Manual, se trabajó profesores de más de 10 años de experiencia en la docencia, específicamente en la educación de adultos y en la educación a distancia.

Grupos de discusión e intercambios con especialistas: se emplearon con el objetivo de validar el programa de estudio y el Manual del estudiante.

Resultados.

Aspectos que se tuvieron en cuenta para la elaboración del programa y el manual del estudiante:

1. Determinación de necesidades de la organización y de los perfiles de competencias directivos. (facilitado por área de capital humano de organización). Dentro de estas necesidades se seleccionan para dar respuesta por nuestra institución, las relacionadas con el desempeño directivo.

2. Planificación de la actividad: Determinación de los objetivos, selección del contenido, de métodos, enfoques y forma. Estos fueron elaborados teniendo en cuenta las competencias profesionales que han de poseer los directivos de la organización.
3. Orientaciones metodológicas y actividades didácticas y de evaluación: Determinación de los roles de los actores relevantes de la acción, estudiante (directivos, sus reservas y jóvenes de la cantera) - profesor.- Se procura una enseñanza activa y centrada en el estudiante, para que integre la teoría y la práctica.

Se proporcionan oportunidades de aprendizaje variadas, metodologías diversas y estrategias educativas que propicien el compromiso de los estudiantes con el programa.
4. Recursos: tiempos, medios de enseñanzas, bibliografía, entre otros.
5. Formas de evaluación: definición de las estrategias para evaluar desempeños frente a los objetivos previamente definidos y acordados.
6. Elaboración del programa. Se tuvo en cuenta el contexto donde se ejecuta el programa y que puedan ser aprovechadas la experiencia de todos y cada uno de los capacitados.

Estructura del programa propuesto.

La propuesta curricular es la siguiente:

Meta: Al finalizar este curso los alumnos serán capaces de desarrollar competencias, en el ejercicio de las funciones de dirección, que se correspondan con las necesidades actuales de la Industria Petrolera Cubana.

Plan temático:

| Nro. | Unidad | Semanas |
|-------------|--|----------------|
| 1 | Liderazgo | 2 |
| 2 | Comunicación interpersonal | 2 |
| 3 | Delegación de autoridad y administración del tiempo. | 2 |
| 4 | Trabajo en equipo | 2 |
| 5 | Manejo de conflictos | 2 |

Plan Analítico:

Unidad 1: Liderazgo.

Propósito o Resultado de Aprendizaje:

Los estudiantes serán capaces de proponer acciones que contribuyan al ejercicio efectivo del liderazgo, en el contexto empresarial.

Objetivos: Los estudiantes deberán ser capaces de:

1. Distinguir los elementos claves de la definición de liderazgo y las diferentes fuentes de poder de un líder.

2. Identificar los diferentes estilos de liderazgo existentes.
3. Reconocer las características del líder tóxico y argumentar los errores más comunes en el ejercicio del liderazgo.
4. Argumentar las características del liderazgo efectivo y del líder como agente de cambio.

Unidad 2: La Comunicación interpersonal.

Propósito o Resultado de Aprendizaje:

Los estudiantes serán capaces de utilizar, en el contexto laboral, las herramientas de la comunicación para la elaboración de mensajes efectivos.

Objetivos: Los estudiantes deberán ser capaces de:

1. Identificar en el proceso de la comunicación los elementos que lo integran, así como el rol que desempeña cada uno.
2. Proponer acciones para eliminar o minimizar las barreras en el proceso de comunicación.
3. Seleccionar las formas de comunicación que permitan la efectividad de los mensajes, según el contexto donde se trasmite y los objetivos comunicativos.
4. Identificar las brechas personales en la habilidad de escucha activa y valorar las ventajas de solucionar las mismas.

Unidad 3: Delegación de autoridad y administración del tiempo.

Propósito o Resultado de Aprendizaje:

Los estudiantes serán capaces de proponer la práctica de una delegación de baja complejidad en su empresa, teniendo en cuenta los pasos para su eficacia.

Objetivos: Los estudiantes deberán ser capaces de:

1. Distinguir los elementos esenciales del proceso de delegación.
2. Establecer las diferencias entre: autoridad y responsabilidad.
3. Valorar la importancia de la delegación de autoridad, teniendo en cuenta sus ventajas para el ejercicio de la dirección.
4. Argumentar los pasos para delegar eficazmente.
5. Aplicar las técnicas de aprovechamiento del tiempo, que permitan elevar la eficiencia de su uso.

Unidad 4: Trabajo en Equipo.

Propósito o Resultado de Aprendizaje:

Los estudiantes serán capaces de formar equipos de trabajo, para dar respuesta a tareas o proyectos específicos de su empresa.

Objetivos: Los estudiantes deberán ser capaces de:

1. Diferenciar un grupo de un equipo.
2. Argumentar los objetivos del trabajo en equipos y sus ventajas como herramienta empresarial.

3. Argumentar las características de un equipo de éxito.

Unidad 5: Manejo de Conflictos.

Propósito o Resultado de Aprendizaje:

Los estudiantes serán capaces de recomendar estrategias adecuadas para el manejo de conflictos laborales, con el empleo de casos de estudio.

Objetivos: Los estudiantes deberán ser capaces de:

1. Identificar las principales fuentes de conflictos laborales.
2. Clasificar los conflictos, teniendo en cuenta sus consecuencias para la organización.
3. Argumentar las estrategias para solucionar o reducir los conflictos laborales.

Orientaciones Metodológicas:

Cada unidad de este programa será tratada metodológicamente, según los principios de la Filosofía Basada en resultados (OBE), donde el proceso es significativo y se enfoca en el estudiante, quien tiene el protagonismo en todas las actividades para desarrollar competencias alineadas con los resultados de aprendizaje esperados, en tanto, el profesor será el facilitador y supervisor que los acompañe en este proceso.

Los profesores encargados de impartir el curso, serán responsables de facilitar todos los medios de enseñanza, garantizar el desarrollo de las actividades de aprendizaje que se orienten, estar disponible para atender las necesidades individuales relacionadas con el curso y las tareas asignadas, así como mantener una retroalimentación efectiva en todo momento de la ejecución del mismo.

Formas de Evaluación:

En cada unidad se realizarán evaluaciones formativas, en correspondencia con los objetivos propuestos en la misma, y una evaluación sumativa con un valor de 100 puntos. Al finalizar el curso serán promediados los resultados de las cinco unidades y así quedará formada la nota final del mismo.

Para obtener la condición de aprobado, es obligatorio vencer todas las unidades con un mínimo de 60 puntos.

Recursos y medios de enseñanza que se sugieren utilizar:

- Manual del estudiante: Permite al docente ejercer e interactuar con los estudiantes y facilita la orientación y realización de actividades de aprendizaje.
- Cronograma y Plan de evaluación: Documento que pone a disposición de los estudiantes las diferentes actividades a realizar en el curso, organizadas por fechas y unidades, así como, las evaluaciones que se realizarán y los instrumentos para calificar las mismas.

El Manual que se propone utilizar, es el resultado de un cuidadoso estudio y experiencias docentes y de trabajo grupal.

Tiene el propósito de servir como herramienta teórica –práctica orientada a la auto-preparación del estudiante, este seguirá el orden de los contenidos que se

tratan en el programa del curso y permitirá el desarrollo de las tareas orientadas en cada encuentro, lo que contribuirá al cumplimiento exitoso de los objetivos educativos propuestos. Expone didácticamente la información necesaria para los estudiantes durante el proceso de asimilación activa de los conocimientos, la formación y desarrollo de hábitos y habilidades requeridas en el programa de estudio.

El contenido del mismo, se ha organizado en 5 Capítulos, que se corresponden con el orden del plan analítico del programa del curso mostrado anteriormente.

El Capítulo A presenta la definición de Liderazgo, expone diferentes elementos claves y las fuentes de poder de un líder. Resalta los principales estilos de liderazgo existentes. Así como las características del líder tóxico y los errores más comunes en el ejercicio del liderazgo. Precisa las características del liderazgo efectivo y del líder como agente de cambio.

El Capítulo B está dedicado a la Comunicación interpersonal. Se refiere a los elementos que integran este proceso, así como el rol que estos desempeñan. Las formas de comunicación (verbal o no verbal) y la efectividad de los mensajes, según el contexto donde se trasmite y los objetivos comunicativos. Una de las habilidades de mayor importancia: La escucha, es abordada, haciendo énfasis en las brechas personales con relación a la misma y las ventajas de solucionarlas.

En el Capítulo C tendrá la oportunidad de conocer acerca de la Delegación de autoridad y administración del tiempo. Será abordada la importancia de la Delegación de autoridad, teniendo en cuenta sus ventajas para el ejercicio de la dirección. Se describen los pasos para delegar eficazmente y se les ofrece algunas técnicas de aprovechamiento del tiempo, que les permita elevar la eficiencia de su uso.

Durante el desarrollo del **Capítulo D** encontrará información sobre el trabajo en equipo, como una herramienta fundamental para lograr la multiplicación de los resultados y la competitividad en las organizaciones.

Por último, el **Capítulo E** hace referencia al Manejo de Conflictos, se exponen varios elementos que le van a permitir describir su naturaleza y estrategias para su manejo, que podrá aplicar en su entorno laboral.

Cada capítulo inicia **conectando** al estudiante a través de una breve actividad que le motive a estudiar, seguido se presenta una **fundamentación**, donde se explica por qué es importante el tema que se aborda. La parte más extensa de cada capítulo, es donde aparecen desarrollados los contenidos relacionados con el objetivo que se estudia, aparece enunciado como **material de aprendizaje**.

Al finalizar cada objetivo se presentan una colección de **ejercicios**, que permitirán a los estudiantes ejercitar la habilidad que se está aprendiendo y comprobar si efectivamente lo ha vencido. Las **Actividades de Aplicación Práctica**, son ejercicios con una finalidad diferente a la anterior ya que estos aparecen al final de la unidad y permiten comprobar si el propósito o resultado de aprendizaje abordado se ha vencido.

Algunos temas muestran documentos que se vinculan al mismo para enriquecen determinados aspectos tratados, estos aparecen en los anexos. Finalmente aparece la bibliografía consultada: mostrando una selección de textos impresos o documentos en soporte electrónico que fueron consultados para redactar los contenidos del capítulo.

Conclusiones.

Al concluir esta investigación podemos señalar algunas consideraciones:

1. Se elaboró un programa docente que responde a las necesidades de capacitación identificadas en los directivos, reservas y jóvenes de la cantera del sistema empresarial CUPET.
2. El curso ofrece la posibilidad de superación desde el puesto de trabajo mediante el empleo de la modalidad de educación a distancia, a lo que contribuye el manual que se pone a disposición de los estudiantes.
3. El programa contribuye a la superación personal, profesional y al desarrollo de habilidades en el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, tanto para los docentes y capacitados.
4. La metodología empleada estimula la superación y el autoaprendizaje de alumnos y profesores.
5. El programa integra la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual se desempeñan los estudiantes.

Bibliografía.

1. Administración de tiempo y arquitectura de administración del tiempo-monografía. Extraído abril del 2020 desde <https://www.google.com>.
2. Colectivo de autores. 2016. Manual del Curso de Formación de Instructores. Versión 3. Centro Politécnico del Petróleo. La Habana.
3. Colectivo de Autores. 2018. Manual de Comunicación Técnica. Centro Politécnico del Petróleo. La Habana.
4. Cuentos sobre Liderazgo. Extraído abril del 2020 desde <https://www.academia.edu>- 2005.
5. Delegar responsabilidades y decisiones. Aprende las claves para delegar con asertividad. Extraído abril del 2020 desde <https://www.recursos.eaeprogramas.es>.
6. Dolan, S, Martin Rubio, I & Soto Pineda, E (2004). Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas. Segunda Edición ampliada. España.
7. Habilidades Directivas. Extraído abril del 2020 desde <https://www.eoi.es> - 2006.
8. Liderazgo tóxico. Rasgos característicos de los ambientes laborales y líderes tóxicos. Extraído abril del 2020 desde <https://www.marketingdirecto.com>- 2016.
9. Líder: agente de cambio. Extraído abril del 2020 desde <https://www.eoi.es>- 2018.
10. Stoner, J. (2001). Administración. Prentice Hall, 6ta edición.
García, L. (2001). La Educación a Distancia. De la teoría a la práctica. Barcelona, España: Ariel.
11. García, R. (2017). La preparación de docentes en Educación a Distancia con el empleo de las TIC. Trabajo referativo presentado en el examen de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
12. Tedesco, A. B. (2005). Educación a Distancia: entre los saberes y las prácticas. Etic@net. Granada, España. Obtenido de <http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/index.htm>
13. Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Editorial Granica, 2ª edición, 4ª reimpresión, Buenos Aires, 2010.
14. Cruz Reyes, Kewin, Artículo electrónico: Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo, <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>, 14 de octubre del 2011.
15. Mendoza Nuñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ª edición, Trillas, México, D. F., 2005.