

## Propuesta metodológica para la capacitación de los cuadros y reservas de las organizaciones de subordinación local

### Methodological proposal for the training of the leaders and substitutes of the organizations of local subordination

Noelia Sol-Rodríguez\*, Luis Otamendi-Rivero\*\*, Pedro Antonio Sánchez-Matos\*\*\*

\* Máster en Ciencias, profesor Asistente  
Universidad de Guantánamo. Cuba  
noeliasolr@cug.co.cu

\*\* Máster en Ciencias, profesor Asistente  
Universidad de Guantánamo. Cuba  
angelagr@cug.co.cu

\*\*\* Máster en Ciencias, profesor Asistente  
Universidad de Guantánamo. Cuba  
carmenm@cug.co.cu

Recibido: 28 de noviembre de 2015  
Aceptado: 12 de enero de 2016

#### RESUMEN

En el presente artículo se propone una metodología para la capacitación de los cuadros y reservas de las organizaciones de subordinación local. Los métodos teóricos y empíricos empleados permitieron analizar los referentes teóricos tratados por diversos especialistas y constatar la factibilidad de la metodología y sus posibilidades para favorecer la colaboración y el clima de confianza de todos los implicados en dicho proceso.

**Palabras clave:** Capacitación de cuadros; Organizaciones de subordinación local; Equipo directivo; Metodología para capacitación

#### INTRODUCCIÓN

La política de cuadros en Cuba aparece refrendada en los lineamientos de la política económica y social para la actualización del modelo económico aprobados en el VI Congreso del PCC con énfasis en el 1; 8; 12; 138; 152 y los objetivos del 73, al 78 de la Primera

#### ABSTRACT

This paper proposes a methodology for training leaders and substitutes of the organizations of local subordination. The theoretical and empirical methods used allowed an analysis of the theoretical referents viewed by several specialists, and to establish the feasibility of the proposal and its properties to favor cooperation and a climate of self-assurance in all the people involved in the process.

**Keywords:** Training of leaders; Organizations of local subordination; Managing team; Methodology for training

Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (2012). Además, resultan significativos los aportes que desde puntos de vista similares son referidos en Marx (1983) y Guevara (2005).

La capacitación de dichos actores es un tema que aparece planeado desde la Estrategia Nacional de Superación y Preparación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas (ENSPCEGR, 2010). Esta se implementa escalonadamente en los planes de la provincia y el municipio y es ejecutada por diferentes gestores, dentro de los que están los centros capacitadores - Universidad y sus dependencias, y las escuelas del Partido en distintos niveles- , y los propios organismos según los niveles de subordinación.

No obstante la preocupación del Partido, el Estado y la Universidad por la preparación integral que deben poseer los cuadros y su anticipación en la reserva que ha de ocupar los puestos en momentos futuros, esto aún no es un tema resuelto. Además, la propia dinámica de la política de cuadro requiere de una dialéctica consecuente con los principios que defiende el socialismo cubano en esta esfera.

Otro elemento que ha actualizado el asunto es la municipalización de la educación superior, donde se le da un tratamiento territorial local que merece una evolución sistemática. A saber de que, la dirección en la esfera de la sociedad es un fenómeno real, indispensable en el proceso de producción social, la primera se convierte en una condición material del segundo. De ahí, que al tratar el asunto de cómo perfeccionar la capacitación de los cuadros y reservas de las organizaciones de subordinación local, se pretende ofrecer una propuesta metodológica que permita perfeccionar dicho proceso en el componente de dirección.

## **DESARROLLO**

### **Fundamentos teóricos de la capacitación de los cuadros y reservas en el componente de dirección**

El análisis de la capacitación en el plano filosófico como relación entre sujetos en un proceso recíproco de producción, distribución y consumo engendrado en la actividad, permite la comprensión dialéctico-materialista de los fenómenos sociopsicológicos y el entendimiento de la esencia social del hombre. Al respecto Marx(1983), refiere cómo la relación del hombre consigo mismo solo se hace objetiva y real para él por medio de las relaciones humanas de los sujetos interactuantes. En este sentido reconoce que: "la vida social es, en esencia, práctica. Todos los misterios que descarrían la teoría hacia el misticismo, encuentran su solución racional en la práctica humana y en la comprensión de esta práctica"(1973, p.9).

En la obra de Lenin (1973), se sistematiza la dialéctica del proceso gnoseológico a partir de la práctica. De ahí el valor concedido a la forma de taller concebido en la propuesta de metodología que este trabajo presenta.

Estos fundamentos filosóficos que se asumen a partir del método materialista dialéctico e histórico, estrechamente vinculados con las sólidas raíces del pensamiento filosófico cubano, conciben que el sujeto puede ser educado bajo condiciones concretas, según el diagnóstico y el contexto en el que se desempeñe. Esta formación y capacitación del sujeto está en correspondencia con sus necesidades y carencias, se basa en la formación y desarrollo integral de la personalidad del directivo para incorporar en su modo de actuación los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y actitudes, y así direccionar su equipo. Se razonan también los presupuestos esenciales de la psicología de las organizaciones (Díaz, 2004): proceso de socialización, el rol, la posición y el status, así como la comunicación organizacional que se establece entre la dirección y el personal, que hagan posible la implementación de procesos y procedimientos que mediante canales o vías determinadas posibiliten la transferencia y comprensión de mensajes en un ambiente colaborativo.

En fuentes consultadas se considera la preparación en dirección (ENSPCEGR, 2010) en el proceso de preparación del personal dirigente y su reserva, cuyo mediador fundamental es la comunicación. Por otra parte, esto demanda atención especial porque ellos dirigen personas y en su desempeño requieren de habilidades y capacidades comunicativas y directivas que se manifiestan en la toma de decisiones. Tales conocimientos favorecen que sean acertadas o no y puedan dar solución a problemas que tienen que ver con esta conducción de grupos sociales. (Columbié, 2003) y (ENSPCEGR, 2010).

Se asume la definición que aparece en ENSPCEGR(2010):

Preparación en Dirección abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.(p. 11)

En tanto, en la actualidad se discute en algunos círculos científicos sobre Pedagogía del Adulto y Andragogía como si fueran aspectos contrapuestos, cuando lo que los diferencia, según el investigador, son los métodos de enseñanza clásica frente a nuevos métodos

participativos, donde se considera el entorno social y las cualidades de la personalidad del adulto a fin de promover su pensamiento complejo tanto convergente como divergente.

El aprendizaje adulto se fomenta mediante conductas y actividades de formación, Bermúdez, García, Marcos, Pérez Viera, Pérez Martín & Rodríguez, (2002), en las que para el caso que ocupa a los autores en esta propuesta, los adultos objetos de estudio son los cuadros y reservas, para los que la capacitación debe poseer las siguientes características:

1- Carácter diferenciado de la enseñanza, basada en primer lugar en las necesidades individuales de la entidad, los grupos, el cuadro y las reservas. Esto constituye una opción real para la solución de los problemas que entraña el perfeccionamiento de la dirección. Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas, intercambio de experiencias en un proceso de desarrollo consciente de conocimientos, habilidades y valores. El método, la forma y el medio caracterizan el proceso. Además, carácter práctico, se trata de actuar, fundamentalmente, en las habilidades y actitudes para poner al cuadro en condiciones de trabajar con su colectivo.

2- Su trabajo en grupo potencia los resultados y el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas, en el surgimiento de alternativas de solución a los problemas. Tienen posibilidad constante de retroalimentación, asegura que los enfoques y métodos utilizados sean los más efectivos, ofrece la posibilidad de una continua autovaloración como elemento motivador para el cambio de comportamiento. Su carácter debe ser de diagnóstico, se evalúan los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa. Y finalmente, la necesidad de evaluación permanente, para medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en los cuadros.

Estas características deben tipificar el proceso de capacitación en el componente de dirección a los cuadros y reservas de las organizaciones de Yateras, las que se tendrán en cuenta al aplicar el proyecto en la práctica y se constituyen como parte de su fundamentación metodológica. Asimismo, otro de los sustentos pedagógicos de esta investigación está relacionado con la Educación Avanzada, cuyos sistema de principios toma como referente las leyes esenciales del proceso educativo que proponen Añorga (1995, 1996), Álvarez (1999).

## **Metodología para la capacitación de los cuadros y sus reservas de las organizaciones de subordinación local de Yateras en el componente de Dirección**

### **Concepción de la metodología**



Utilizando como sustento la fundamentación metodológica, las características y las exigencias de la propuesta, para el desarrollo de la metodología propuesta se precisan cuatro etapas fundamentales:

- **Diagnóstico contextualizado y personológico:** se obtiene información de las necesidades de capacitación que manifiestan los cuadros y reservas en el componente de dirección 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 capacitación y la evaluación que de forma sistemática se realizará, potenciada por los talleres como vía seleccionada por el autor.
- **Instrumentación:** se desarrollan los talleres a través de los cuales se pretende transformar el desempeño profesional de los cuadros y reservas mediante el estudio de diversos aspectos de la dirección en situaciones prácticas- transformadoras.
- **Evaluación:** se ofrece una evaluación del estado de transformación alcanzado por los participantes en la capacitación, a partir de perfeccionar su desempeño directivo, tomando como referencia los momentos de cambios propuestos a tal efecto.

### **Diagnóstico**

El diagnóstico permite concretar, primero, cuáles son los fundamentos lógicos, pedagógicos y socio- psicológicos que posibilitan la estructuración de la propuesta de forma integrada; segundo, se determinan las necesidades e intereses en el aprendizaje de los miembros de los equipos directivos y sus reservas. Ambos constituyen una vía para trabajar en la solución del problema declarado. Tercero, se obtuvo la información necesaria sobre las dificultades y deficiencias que presenta la planificación de las acciones de capacitación que se realiza actualmente.

Objetivos:

- Determinar antecedentes teóricos, metodológicos y conceptuales que sustentan la capacitación de cuadros y reservas en la preparación en dirección.
- Detectar las fortalezas y debilidades que tiene la metodología actual.
- Conocer las características que debe tener la metodología que se diseña, de manera que sea más efectiva y permita lograr los resultados que se requiere.
- Percibir cuáles son sus expectativas sobre la capacitación en dirección que van a recibir.
- Prever obstáculos que dificulten la aplicación de la metodología para la capacitación.

- Conocer los medios con los que se cuenta para desarrollar la capacitación.
- Determinar las necesidades de aprendizaje de los directivos y sus reservas.

Para desarrollar el diagnóstico se aplicaron diferentes métodos de investigación así como técnicas específicas, entre las que se destacan prueba pedagógica, observación de la actividad a través de las visitas a diferentes actividades inherentes a los cargos que desempeñan, las encuestas y las entrevistas. Es de suma importancia tener en cuenta la propia experiencia del investigador en este trabajo.

### **Insuficiencias presentadas en el diagnóstico**

Al aplicarse las diferentes técnicas e instrumentos previstos a los directivos y reservas seleccionadas (56) y su contexto de actuación se pudo comprobar que existían deficiencias en el conocimiento y aplicación de la dirección como herramienta para el éxito de la empresa; el ciclo directivo, los métodos y estilos de dirección y liderazgo; las técnicas de dirección; la planeación estratégica; la dirección por objetivos; otras formas de dirección. Estas insuficiencias constituyen las necesidades de aprendizaje del nivel de partida para el montaje de la propuesta en función de lograr el estado deseado.

### **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 metodología: las formas de capacitación, 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 cuadros y reservas para el desarrollo de la dirección, a partir de su desempeño en las actividades del proceso que dirigen.

### **I.-Creación de las condiciones previas para la implementación de la metodología**

**Acción 1:** Elaboración de las precisiones metodológicas, donde se aborde la estructura interna para el desarrollo de la metodología.

**Acción 2:** Determinación del plan temático

**Acción 3:** Determinación de las tareas típicas a partir de los objetivos, tomando en consideración el sistema básico de habilidades. Concepción de los métodos de enseñanza a utilizar.

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 del proceso que conduce. Se realiza su implementación en el montaje del plan de capacitación previsto por el Gobierno municipal.

Su dinámica tiene el punto de partida en las técnicas propuestas por Bermúdez, et al (2002) y experiencias vividas; se construye la teoría y se vuelve nuevamente a la práctica renovadora, donde el cuadro o reserva tiene la posibilidad de perfeccionar su desempeño en la empresa, a través de su labor directiva. Los métodos y procedimientos que se emplearán serán el debate, la conversación, las técnicas participativas y el intercambio de experiencias.

**Acción 4:** Formulación de objetivos y metas. Se materializa a través del análisis individual con los cuadros y el análisis grupal y el tratamiento al problema de enseñanza – aprendizaje formulado, que sintetiza los resultados del diagnóstico, conlleva a la formulación o reformulación de los objetivos del plan de capacitación de los cuadros y reservas de la empresa.

**Acción 5:** Búsqueda y elaboración de materiales complementarios.

## II.- Implementación

Acción 1.- Análisis del problema.

Acción 2: Preparación a los aplicadores.

Acción 3: Desarrollo de un taller metodológico

Acción 4: Concepción sistémica de las acciones de capacitación.

Acción 5: desarrollo de los talleres según las necesidades de aprendizaje

## III. Desarrollo de los talleres

Objetivo general: profundizar en la preparación en dirección de los cuadros y reservas de las organizaciones, de modo que a través de los contenidos sobre dirección se eleve la calidad en su desempeño y estos jueguen un importante papel en espacios de reflexión grupal. Cada taller contará con diferentes momentos que son: caldeamiento, devolución, introducción temática, desarrollo, conclusiones y cierre.

El caldeamiento permite la creación de un ambiente de confianza e integración, y moviliza al grupo para la tarea fundamental de la sesión; la devolución implica sintetizar lo que el grupo ha hecho y devolverlo; la introducción temática debe ser cuidadosamente planificada pues marca la relación lógica entre lo planteado en la sesión anterior y lo que se trabajará en esta,

y este vínculo debe lograrse de modo natural, dinámico, casi imperceptible; el desarrollo es el momento en que el grupo realiza la tarea; las conclusiones es el momento de sintetizar o resumir lo que se hizo en la sesión; y en el cierre debe planificarse el modo en que se recogerán los criterios y opiniones que el grupo tiene acerca de la sesión, o las vivencias afectivas que esta les ha provocado.

Se demanda al menos seis sesiones de trabajo para lograr los objetivos, estas se compondrán como sigue: una dedicada al encuadre de los grupos y a facilitar la base orientadora del sistema de talleres, otra a la importancia de la dirección como herramienta para el éxito de la empresa y el ciclo directivo, tres talleres dedicados a la inserción de los contenidos de las técnicas de dirección y la planeación estratégica y la dirección por objetivos(DPO) en el trabajo de las organizaciones, y uno final para la valoración y comprobación de la efectividad de los talleres realizados.

### **Primera sesión. Taller No.1**

**Temática.**- Encuadre del grupo.

**Objetivos.**- Presentar a los participantes teniendo en cuenta determinadas características personales y las expectativas del por qué están en el grupo.

Elaborar el encuadre del grupo; proponer la base orientadora de las actividades a desarrollar en los talleres diseñados.

**Pasos a seguir.**- Se explica por el profesor en qué consiste la técnica “El refranero popular”, la cual resulta útil para conformar un clima psicológico favorable para el trabajo en los demás talleres. Se le pide a un integrante del grupo que exprese la mitad de un refrán conocido y otro miembro lo completa, así sucesivamente de esta manera se van conformando parejas. A cada pareja se le distribuye una hoja mimeografiada con una serie de preguntas que deben realizarse uno al otro, posteriormente, al azar, un miembro de la pareja presenta a su compañero y viceversa, se le da la palabra al grupo por si desea argumentar otras cualidades o detalles sobre el compañero en cuestión y se van ajustando las expectativas del grupo. En la hoja aparecerán preguntas tales como: ¿Quién soy?, ¿de dónde vengo?, ¿qué es lo que más me gusta?, ¿qué es lo que más me disgusta?, ¿qué aspiraciones tengo con respecto a los talleres?, ¿qué estoy dispuesto a aportar?

Estas preguntas se responden por cada miembro de la pareja sobre su compañero, y luego se comparten en pequeños grupos, a fin de elaborar una síntesis de las respuestas para

presentar al plenario. En plenario se busca un balance entre los objetivos previstos y las expectativas expresadas por los grupos, escribiendo estas últimas en el pizarrón.

Presentación del proyecto del sistema de talleres metodológicos según sus propósitos y las temáticas a tratar. En forma participativa se realiza el encuadre del trabajo en grupo que deberá contener:

Elaboración del objetivo que se propone alcanzar el sistema de talleres metodológicos.- Se organizará el grupo en equipos y que cada equipo trabaje en su objetivo. Después se discutirá en plenario y se determinará cuál o cuáles son los objetivos. Posteriormente se precisará la metodología de trabajo.- mediante el trabajo en equipos. A continuación se determinarán las funciones y responsabilidades del facilitador, de los registradores y de los miembros del grupo. Más adelante, se puntualizarán los instrumentos y los recursos con los que se cuenta para trabajar. Seguido, la elaboración de las normas de trabajo en grupo: saber escuchar, libertad de expresión adecuada, no interrumpir, ser receptivo, pensar antes de evaluar una idea en el momento, destacar lo positivo, respetar otros criterios, discrepar respetuosamente, no atacar, el problema del grupo es también mi problema, todos juntos pensamos mejor y solucionamos problemas, colaboración, flexibilidad y amistad, ser disciplinado en la solicitud de la palabra, estimular continuamente.

Luego, se precisarán el número de sesiones efectivas de trabajo, su tiempo de duración y el horario. Seguido, se determinarán el porcentaje de asistencia necesario para permanecer en el grupo y los controles de asistencia al grupo. Finalmente, se realizará la base orientadora de la actividad final para la cual se propone la exposición de una clase por equipos que se correspondan con los componentes político-ideológico, científico-ambiental y económico laboral y en las cuales se planteen problemas, se formulen y se solucionen a partir de la utilización de las publicaciones seriadas.

Se realizan las conclusiones y luego el cierre mediante la técnica del PNI (Positivo, Negativo, Interesante), en la que los participantes ( cuadros y las reservas), una vez hecho el análisis individual, se organizan por equipos en donde se resumirá el trabajo de cada uno. Después se expone y refleja en la pizarra.

## **Segunda sesión. Taller No.2**

**Temática.-** Desarrollo y tendencias de las ciencias de la dirección: funciones básicas de la dirección. Dirección estratégica y gerencia del cambio desde una posición ética y de

compromiso con el socialismo cubano. Factores y barreras de resistencia al cambio, y cómo superarlos considerando las condiciones histórico-concretas

**Objetivos.-** Perfeccionar la capacidad para la implementación adecuada de las funciones básicas de la dirección, así como para gerenciar el cambio en condiciones de incertidumbre.

**Pasos a seguir.-** Ofrecer una visión completa del tema y objetivos, a partir de necesidades vivenciales de los directivos

Se propone aplicar la técnica Discusión de gabinete para llegar a conclusiones concretas e inmediatas del problema a analizar y ejercitar la toma de decisiones a partir de hechos concretos de la temática analizada.

Se reparte a los participantes el caso “Fábrica 4 de abril” y se da tiempo para que puedan investigar, consultar y analizar. Por otra parte, en la sesión del gabinete, un participante designado por el grupo o por el facilitador será el “presidente” del gabinete y dirigirá la sesión. Para iniciar la reunión el que está dirigiendo la sesión expone los distintos aspectos que es conveniente discutir, y da su opinión sobre las posibles soluciones que él ve para el caso. Luego, los demás miembros exponen su opinión y la propuesta de solución expuesta por el “presidente” del gabinete. Se abre una discusión general, teniendo en cuenta la información recogida por todos y las opiniones dadas. El facilitador participa en el papel de “preguntón” para que el grupo realmente fundamente sus opiniones. Agotado el debate, se pasa a la redacción de los acuerdos y decisiones tomadas que las anota el secretario previamente designado.

Se proyecta el video “Quién se comió mi queso” y se realiza el debate haciendo énfasis en la importancia del cambio para el funcionamiento adecuado de un equipo directivo. Se realizan las conclusiones y el cierre mediante la utilización de una palabra clave para que los estudiantes expresen con esta lo que sienten y piensan de la sesión.

### **Tercera sesión. Taller No. 3**

**Temática.-** Comunicaciones efectivas y manejo de conflictos. Liderazgo y motivación.

**Objetivos.-** Revelar el dominio de los conocimientos y habilidades sobre comunicaciones efectivas, el manejo de conflictos, el liderazgo y la motivación.

**Pasos a seguir. -**Orientar el ejercicio: estudiar y discutir el caso “Asamblea en la carpintería” Taller de discusión y análisis teórico para la exposición del caso elaborado por cada equipo de estudiantes a partir de su diseño, fundamentos teóricos y metodológicos. Se hará insistencia en la demostración del dominio de su propia experiencia profesional, los

principales problemas que se presentan en la comunicación y el liderazgo, así como a intercambiar acerca del manejo de conflictos y la motivación.

Al finalizar la sesión de trabajo, se realizará la evaluación correspondiente al sistema de contenidos tratados y se le otorgará a cada participante una calificación cualitativa integral, expresada en las categorías E (excelente), B (bien), A (aprobado), ó D (desaprobado).

Terminado el taller, los profesores se reunirán para integrar sus valoraciones y ofrecer la evaluación final del desempeño de cada cursista en el desarrollo del mismo.

Se recomienda que sean invitados a participar en este algún especialista en comunicación y liderazgo.

Se proyecta el video “El Che líder y comunicador” y se realiza el debate. Se realizan las conclusiones. Después, el cierre mediante la técnica “Completa la frase”.

1. Se le entregará a cada participante una tirilla con las frases:
2. Este taller me resultó: -----
3. Hoy aprendí: -----
4. Profundicé en: -----
5. Para el próximo taller me gustaría: -----

Posteriormente se recogen las tirillas, se registran las respuestas en un papelógrafo, con lo que se hará la valoración final del taller.

#### **Cuarta sesión. Taller No. 4**

**Temática.-** Diagnóstico de problemas y toma de decisiones, trabajando en equipo administración del tiempo y delegación. Estrategias y técnicas para negociaciones efectivas.

**Objetivos.-** Desarrollar habilidades en el diagnóstico de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo.

**Pasos a seguir.-** Los cursistas deben traer su banco de problemas para que lo utilicen en las actividades prácticas que se desarrollarán. Se escuchan y realiza la ronda de comentarios de la sesión anterior. Por otro lado, para iniciar el tratamiento del contenido, es necesario hacer una breve exposición encaminada a familiarizar a los cursistas con las definiciones, pero propiciando que estos participen activamente en la exposición aplicando sus conocimientos de las temáticas tratadas. En tal sentido, el papel de los profesores será sólo de guía del proceso y no del contenido del trabajo que desarrollan los participantes. Se prestará atención al proceso que siguen los mismos para tener una idea clara de la eficacia de sus resultados.



Posteriormente, se proyectará el video “El virus de la actitud”; se aplicará la técnica de animación “Encuesta en la calle para el debate”, luego se intercambiarán experiencias y conocimientos sobre los criterios planteados por cada grupo de participantes. A continuación se expondrán y fundamentarán los resultados de cada grupo.

**Conclusiones.-** Antes de pasar al cierre se le pide a los directivos que expresen cómo se han sentido en el taller y qué les aportó en el orden de su preparación. Se realiza un debate de la importancia que representa la preparación de los equipos directivos para el diagnóstico de problemas y toma de decisiones. El cierre se realiza mediante la técnica “El poema colectivo”, con el fin de crear un clima de identificación y cooperación entre los miembros y hacer consciente al grupo de la posibilidad de enfrentar empresas aparentemente muy complejas de manera grupal.

En tal sentido, se le propone al grupo que cada uno elabore un verso, cuyo contenido tenga que ver con la temática tratada. Aquí el facilitador hace la función de memoria del grupo y va escribiendo en la pizarra. Posteriormente, se le pide a los participantes que uno a uno vaya diciendo en voz alta el verso que elaboró y se refleja en la pizarra o en otro medio. Se va integrando cada verso a los anteriores hasta conformar un todo. Al final el que hace de memoria lee el poema íntegro. Finalmente, el coordinador reflexionará sobre la posibilidad de crear obras colectivas, destacando las vivencias que se despertaron en el grupo.

### **Quinta sesión. Taller No.5**

**Temática.-** La dirección participativa. Aspectos metodológicos y principios socio-técnicos. El método interactivo. El perfeccionamiento empresarial como proceso de cambio que da respuesta a las necesidades del entorno y a los requerimientos de eficiencia, eficacia y competitividad: contenido y etapas de los procesos de cambio.

**Objetivos.-** Aplicar los principios de la dirección participativa para el adecuado funcionamiento del equipo directivo.

**Pasos a seguir.-** Se realiza la proyección del video “Hun go” sobre la base de preguntas que se responderán en el debate. Luego se aplica la técnica de animación, “ Encuesta en la calle”, se dramatizará una encuesta en la calle, en la que participan distintos personajes (a elección de los participantes).

Un periodista está recogiendo la opinión especializada acerca de la temática que se aborda y se realizarán algunas preguntas de forma dinámica y amena sin provocar tensiones en los participantes, teniendo en cuenta la complejidad de la temática que se aborda. Cada

respuesta debe darse a partir de una reflexión por parte de los directivos, lo que les es posible realizar por la preparación previa efectuada. Debe propiciarse el intercambio de ideas para que el análisis sea colectivo y queden más consolidados los conocimientos teóricos con vista a perfeccionar la preparación del equipo directivo. Una vez terminada la encuesta se piden comentarios a los participantes. Sobre la base de estos comentarios se realizan las aclaraciones y precisiones que se requieran; se realiza la ronda de comentarios; se proyecta el video; se aplica la técnica y se realizan las conclusiones.

### **Sexta sesión. Taller No. 6**

**Temática.-** Valoración y comprobación de la efectividad de los talleres realizados.

**Objetivos.-** Valorar y comprobar la efectividad de los talleres realizados mediante el intercambio de las experiencias adquiridas por los participantes en los cinco talleres anteriores.

**Pasos a seguir.-** Proyectar el video “Siete momentos con Fidel” y realizar el debate, luego se organizan equipos donde se valore la efectividad de los talleres desarrollados a partir de la técnica “Lluvia de ideas”. Se pueden realizar como impulso las siguientes interrogantes: ¿Qué actividad desarrollada resultó ser la más interesante? Explique, ¿en el desarrollo de los talleres anteriores obtuvo conocimientos importantes acerca del funcionamiento efectivo de los equipos directivos? Cita algunos ejemplos.

Se les da un tiempo a los equipos para que elaboren las respuestas, valoren la creatividad y habilidades desarrolladas, determinando las debilidades y potencialidades de los mismos. Este intercambio facilita el aprendizaje cooperativo. Posteriormente se presentarán las respuestas confeccionadas y se desarrollará el debate haciendo énfasis en la valoración de las creatividades, su calidad, la adecuada inserción de los contenidos en la actividad de dirección de la empresa. Se realizan las conclusiones y el cierre mediante la aplicación de la técnica “Las tres sillas vacías”: 1) Cómo llegué 2) Cómo me sentí 3) Cómo me voy.

Al final de cada taller se adjuntarán los criterios evaluativos. Es de importancia vital el seguimiento al diagnóstico por los indicadores establecidos. Se asumen para la evaluación de la efectividad y del impacto de esta propuesta lo normado por ENSPCEGR (2010).

Estas consideraciones imponen la evaluación de la efectividad de la metodología en la generación de saberes, capacidades, valores y actitudes, y la evaluación del impacto atendiendo continuamente no sólo los resultados, sino también a la manera de cómo son obtenidos; centrarse más en evidencias de desempeño que en evidencias de conocimientos;

seguir la evolución de las competencias de los capacitados a través de las evidencias demostradas en el tiempo, es decir, estimar la contribución de la capacitación a través de la metodología al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Los indicadores para la evaluación se corresponden con los aspectos insuficientes vistos en el diagnóstico. Dicha evaluación se realiza en sesiones prácticas en el terreno y se implementa a través de las visitas del sistema de trabajo de la institución rectora: el Consejo de Administración Municipal y la inclusión de la Escuela Municipal del Partido y el Centro Universitario Municipal como entidades capacitadoras. Se medirá de la siguiente forma: muy satisfactorio: si tres de los indicadores se cumplen al 100% y dos de ellos se sobre cumplen; satisfactorio: si todos los indicadores se cumplen como se previó; algo satisfactorio con señalamientos: si se incumple con un indicador; poco satisfactorio: si hay dos indicadores incumplidos; insatisfactorio: incumplimiento de tres o más indicadores.

## CONCLUSIONES

En correspondencia con los referentes filosóficos, psicopedagógicos, sociológicos y de dirección asumidos se pudo comprobar que para garantizar el ejercicio de la dirección efectiva en las organizaciones de subordinación local en Yateras, se requiere que la gestión del proceso de capacitación en el componente de dirección tenga un carácter multidimensional.

La preparación en dirección en las organizaciones de subordinación local en Yateras evidencia insuficiencias que limitan su pertinencia e impacto social. La propuesta que se presenta favorece la colaboración, el consenso y el clima de confianza de todos los implicados en el proceso de capacitación en el contexto señalado, identificando sus principales barreras y debilidades, profundizando de manera participativa en el proceso de reinterpretación de la actividad en los facilitadores, profesores que apoyan, cuadros y reservas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C. (1999). *La Escuela en la Vida*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Añorga Morales, J. (1995). *Una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. Conferencia, La Habana.
- Añorga Morales, J.(1996). *La Educación avanzada ¿Mito o Realidad?.* Sucre, Bolivia: UASB.

- Bermúdez Morris, R., García García, V., Marcos Marín, B., Pérez Martín, L., Pérez Viera, O. y Rodríguez Hernández, A. (2002). *Dinámica de grupo en educación: su facilitación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Columbié Santana, M. (2003). Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución. En *Folletos gerenciales*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
- Díaz Pérez, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología*. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Estrategia Nacional de Superación y Preparación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas (2010). La Habana: Félix Varela.
- Guevara, E. (2005). *El socialismo y el hombre en Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Lenin, V.I. (1973). *Materialismo y Empirocriticismo*. Moscú, URSS: Progreso.
- Partido Comunista de Cuba. Documentos (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
- Marx, C. (1973). *Tesis sobre Feuerbach*. Moscú, URSS: Progreso.
- Marx, C. (1983). *El Capital*. Moscú, URSS: Progreso.