

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
SEDE JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO
FACULTAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
CENTRO DE ESTUDIO PARA LA FORMACIÓN LABORAL

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA
FORMACIÓN LABORAL

LA TUTORÍA A LOS ESPECIALISTAS EN ADIESTRAMIENTO
LABORAL EN LA EIPHH, RAUDAL

TRABAJO PROFESIONAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA FORMACIÓN LABORAL

HILDA MARÍA SOTOMAYOR GAMBOA

HOLGUÍN, 2016

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
SEDE JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO
FACULTAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
CENTRO DE ESTUDIO PARA LA FORMACIÓN LABORAL

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA
FORMACIÓN LABORAL

LA TUTORÍA A LOS ESPECIALISTAS EN ADIESTRAMIENTO
LABORAL EN LA EIPHH, RAUDAL

TRABAJO PROFESIONAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA FORMACIÓN LABORAL

Autora: Lic. Hilda María Sotomayor Gamboa

Tutora: Profesor Titular Ada Iris Infante Ricardo, Dr. C.

HOLGUÍN, 2016

DEDICATORIA

A **mi familia** por su comprensión y apoyo.

A **mis hijos** que siempre han sido la fuente de inspiración y felicidad.

A **mis padres** que cada día comparten desde la distancia mis triunfos y pesares.

A **la Revolución** por darme la oportunidad de crecerme como mujer sin limitaciones.

AGRADECIMIENTOS

A mis *hijos* por comprenderme, por la felicidad que me regalan todos los días, y por tener la dicha de disfrutar de su presencia.

A mis *padres* por darme mucho amor y aliento durante toda la vida.

A mi *gran amigo Diego* por su cariño y preocupación constante.

Al profe *Pacho* por mostrarme siempre un camino para seguir adelante y no desistir.

A mi *tutora Ada Iris*, por sus valiosas ideas, sugerencias y recomendaciones, por la ayuda profesional y personal brindada y por la dicha de poder contar con ella cuando más lo necesito.

A la profe *Marlenita* por su valiosa ayuda e infinito tiempo, por la paciencia y orientación precisa, y por ese gran amor, ternura y desinterés que la caracteriza.

A mi director *Yoel*, por su comprensión y apoyo constante.

A todos *mis compañeros* de la Dirección de Capital Humano de Raudal que contribuyeron a la implementación de este trabajo y a su colaboración en el mismo.

A todos, mi infinita gratitud.

RESUMEN

El tutor de la empresa es un eslabón fundamental para lograr una adecuada formación profesional durante la etapa de adiestramiento laboral del futuro Especialista en Proyecto e Ingeniería. En este trabajo se estudia el problema profesional: ¿cómo favorecer el proceso de tutoría durante el adiestramiento laboral del Especialista en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH?

El diagnóstico realizado arrojó como causa del problema el hecho que la empresa no cuenta con un programa de capacitación dirigido a la preparación de los tutores que acompañan el proceso de adiestramiento de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería, por lo que el objetivo del presente trabajo es la elaboración de un programa de capacitación a tutores para fortalecer el proceso de tutoría en la etapa de adiestramiento laboral de los especialistas en formación en la EIPHH, Raudal.

Mediante la aplicación de los métodos teóricos, empíricos y estadísticos tales como inducción-deducción, análisis-síntesis, observación, entrevista, revisión de documentos, entre otros, se logra un acercamiento a la sistematización de las aportaciones teóricas y prácticas de los estudios que se consultan a nivel nacional e internacional, así como del procesamiento de información que se recopila.

Con la puesta en práctica del programa se incrementa la preparación y motivación de estos por la labor tutorial y como consecuencia se logran avances en la formación del Especialista en Proyecto e Ingeniería que atiende la actividad hidráulica, en específico en las tareas relacionadas con diseño e investigaciones.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO.....	8
EPÍGRAFE 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA TUTORÍA EN LA EMPRESA, PARA CONTRIBUIR AL ADIESTRAMIENTO LABORAL.....	8
1.1 Antecedentes históricos de la tutoría.....	8
1.2 La tutoría en las empresas. Principales conceptualizaciones.....	13
1.3 La figura del tutor como eje central para elevar la calidad del Especialista en Proyecto e Ingeniería.....	16
1.4 El adiestramiento laboral como función de los tutores en la empresa.....	23
EPÍGRAFE 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE TUTORÍA DURANTE LA ETAPA DE ADIESTRAMIENTO LABORAL DE LOS ESPECIALISTAS EN PROYECTO E INGENIERÍA.....	29
EPÍGRAFE 3. CAPACITACIÓN A TUTORES DE LOS ESPECIALISTAS EN PROYECTO E INGENIERÍA EN LA EIPHH, RAUDAL.....	41
3.1 La capacitación del tutor de empresa como necesidad de un mejor desempeño en el proceso de tutoría.....	41
3.2 Programa de capacitación a tutores de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal.....	44
EPÍGRAFE 4. VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A TUTORES EN LA EIPHH, RAUDAL.....	54
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

Ofrecer al pueblo cubano suministro de agua de calidad, es uno de los objetivos priorizados del estado en Cuba, para lo cual el capital humano de alta calificación con que se cuenta, constituye la principal fortaleza. Por tal razón, el gobierno revolucionario dedica grandes esfuerzos tanto en recursos materiales como en la calidad del personal capaz de formar con verdadera excelencia las nuevas generaciones de ingenieros de la rama hidráulica, con el objetivo de que puedan apropiarse de un conjunto de saberes para su desarrollo integral y su participación activa, responsable y creadora en respuesta a las exigencias de la nueva sociedad.

En la actualidad, dado el auge impetuoso de las nuevas tecnologías, las crecientes demandas sociales del recurso agua, el avance de estas especialidades técnicas que dan respuesta al tema, ha permitido la introducción y desarrollo de software y aplicaciones informáticas de complejidad cada vez mayor, todo lo cual exige una preparación dinámica y actualizada del capital humano con que se trabaja, de manera que proporcionen soluciones a los problemas actuales integrales e innovadores.

En tal sentido, se hace necesario brindar al nuevo profesional servicios de apoyo que le faciliten su proceso de formación permanente una vez graduado, de modo que la entidad laboral que lo recibe y el proceso educativo que en ella tiene lugar desempeñan un importante papel. El directivo, como principal conductor de este proceso de formación, debe transformarse de simple transmisor del conocimiento en facilitador, orientador, asesor o tutor del joven, a fin de que este alcance una formación que lo prepare para un desenvolvimiento acorde con lo que la sociedad aspira.

De tal manera, la figura del tutor se reafirma como elemento fundamental en la formación integral del especialista y debe propiciar un acompañamiento eficiente, de modo que desarrolle las competencias necesarias que exige el puesto de trabajo en las actuales demandas sociales. Por esta razón constituye una prioridad

la preparación de los tutores para complementar la formación de los especialistas en el puesto de trabajo.

La autora de la presente investigación se desempeña como Directora de Capital Humano en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín (EIPHH), y tiene bajo su responsabilidad la selección, capacitación e inserción laboral de los jóvenes en el proceso de adiestramiento laboral, así como su preparación integral.

El adiestramiento laboral se concibe como la formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de la Educación Técnica Profesional y de la Educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia y eficacia los cargos en que son ubicados en las organizaciones, formándolos en valores compartidos por el resto de los integrantes del colectivo.

Entre los servicios de apoyo que ayudan a elevar la calidad en la empresa, aunque no siempre reconocida como vía eficaz y decisiva, se destaca la tutoría. La EIPHH constituye uno de los centros receptores para el adiestramiento laboral y se orienta a la selección de profesionales que realicen la función de tutores, que brinden la tutoría que necesitan los especialistas en formación la cual, puesta en marcha de una manera organizada e institucionalizada, puede facilitar una serie de mejoras al proceso de aprendizaje. Esto fundamenta la necesidad de dedicar especial atención a la figura del tutor y la instauración de un programa de tutoría.

Según Álvarez y García, “[...] la función orientadora aparece como el hilo conductual de la estructura metodológica, tanto en lo teórico como en lo práctico. Dicha función es educativa y, por tanto, se inserta en un contexto psicopedagógico, con lo que se pretende realizar un esfuerzo intencional que ayuda a otro a conseguir paulatina y constantemente su mejora profesional”¹.

¹ C. Álvarez y A. M. García (s.f.). El tutor en el adiestramiento laboral del egresado de la Educación Técnica y Profesional, p. 3.

Esta concepción reconoce al tutor como un orientador del especialista recién graduado en el proceso laboral. El experto seleccionado para ayudar será un profesional con experiencia, que asiste al recién graduado, y le ayuda a comprender la cultura de la empresa, del trabajo. Esta ayuda se puede dar directa o indirectamente, para ello pueden proporcionar información, orientar, observar los servicios o trabajos que este realiza y dar retroacción sobre lo que ven y oyen, además de que se pueden implicar en grupos de discusión, de modo que se relacionen con otros técnicos y obreros.

No se trata del profesor autoritario de la pedagogía tradicional que impone a este qué y cómo aprender, sino que crea situaciones de aprendizaje en las que ellos se apropian de los conocimientos y adquieren las habilidades que les permitan una actuación responsable y creadora. Este elemento es indispensable para el Especialista en Proyecto e Ingeniería que labora poniendo su intelecto en función del diseño de obras hidráulicas de gran impacto social, teniendo en cuenta que todo ser vivo necesita el recurso agua para subsistir.

En así, que se requieren condiciones de apoyo y seguimiento por parte del tutor, no sólo en el ámbito técnico, sino también investigativo, laboral y personal, de modo que se logre formar un profesional con un perfil amplio, que posea un alto nivel de conocimientos científico-técnicos para ser aplicados a la vida y que garanticen su participación en la construcción del socialismo. Por esta razón la tutoría se convierte en un proceso de orientación y apoyo personalizado al especialista durante todo el proceso de formación laboral que continúa en la empresa una vez graduado.

Es preciso apuntar que en el contexto internacional, la revisión bibliográfica realizada muestra la existencia de estudios sobre la tutoría en el campo de las Ciencias Pedagógicas, como estrategia para elevar la calidad de la formación académica de los estudiantes, así se establecen las realizadas por Woods (1993), González (2001), Atapi (2002), Herrán (2002), Molina (2004), Córdoba (2006), De la Fuente (2007), entre otros.

La tutoría en la etapa de adiestramiento laboral es abordada por Añorga (1995), García (1999), C. Álvarez (2000), Chiavenato (2002), Cuesta (2005), Guerrero y Cañedo (2008), J. E. Álvarez (2010), Espinosa (2011), entre otros. Estos autores proponen metodologías, estrategias, programas, requisitos, pero no se encuentran referencias acerca de la enseñanza tutorial en las empresas hidráulicas cubanas, ni experiencias que desde la práctica cotidiana hayan instrumentado un sistema de tutoría en la formación integral del Especialista en Proyecto e Ingeniería. Este hecho hace pertinente el tema que se aborda.

El proceso de formación laboral en las empresas socialistas cubanas es muy complejo y dinámico, en el que es necesario tener presente el surgimiento de nuevas motivaciones y necesidades entre los jóvenes y el resto de los trabajadores, entre los que se encuentran los tutores en las condiciones de la sociedad contemporánea, en la que Cuba se inserta para sobrevivir y desarrollarse como economía y nación independiente, todo esto vinculado a influencias sociales que pueden favorecer este proceso en los diferentes contextos socioeducativos.

En este ámbito, a partir del diagnóstico realizado, se ha podido constatar la carencia de una concepción integradora de los componentes académico, laboral e investigativo que exigen los perfiles de competencias de los puestos de trabajos que desempeñan los especialistas en proceso de adiestramiento laboral, actividad que ocurre con el acompañamiento y asesoría constante del tutor.

Se observa que el proceso transcurre bajo la asesoría de especialistas que desconocen los fundamentos teóricos de la labor de tutoría, lo que repercute en las competencias profesionales del adiestrado. También existen limitaciones en los mecanismos para la selección de tutores atendiendo a su preparación profesional.

Se revela también, la insuficiente utilización de instrumentos y técnicas de diagnóstico en los primeros meses del adiestramiento, por lo que los planes son rígidos y adolecen de una realidad objetiva basada en las necesidades reales de formación de cada adiestrado. Existe además, deficiente integración entre los

diferentes factores de la empresa que favorezca el desarrollo de la formación laboral de los jóvenes graduados.

Esta situación evidencia una contradicción entre la necesidad de desarrollar un adecuado proceso de tutoría durante el adiestramiento laboral y la falta de preparación que presentan los tutores de la empresa para enfrentar esta tarea, por lo que se determina como **problema profesional** ¿cómo favorecer el proceso de tutoría durante el adiestramiento laboral del Especialista en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH?

A pesar de los esfuerzos que se realizan en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, para lograr la calidad de la formación de los especialistas en Proyecto e Ingeniería, se constata en la práctica, que se carece de un programa de capacitación dirigido a la preparación de los tutores, responsables del proceso de adiestramiento laboral de los Especialista de Proyecto e Ingeniería. Teniendo en cuenta que aún cuando se cumple con las exigencias que en esa materia se dicta por la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, no se responde totalmente a las necesidades de la empresa.

Por lo que se declara como **causa** del problema el hecho que la empresa no cuenta con un programa de capacitación dirigido a la preparación de los tutores que acompañan el proceso de adiestramiento de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería.

Se puede precisar como **objetivo**: Elaboración de un programa de capacitación a tutores para fortalecer el proceso de tutoría en la etapa de adiestramiento laboral de los especialistas en formación en la EIPHH, Raudal.

Para dar solución al problema se proponen las siguientes **tareas**:

- Determinar los referentes teóricos de la tutoría y el adiestramiento laboral en la empresa.
- Diagnosticar el estado actual de la tutoría en la EIPHH, Raudal, con énfasis en su función de adiestramiento laboral.

- Diseñar un programa de capacitación a tutores para fortalecer el proceso de tutoría durante la etapa de adiestramiento laboral de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal.
- Valorar la efectividad del programa de capacitación a tutores para fortalecer el proceso de tutoría en la etapa de adiestramiento de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal.

Para la solución del problema se utilizan los siguientes **métodos de trabajo profesional**:

- El analítico-sintético: se aplica durante el desarrollo del proceso investigativo profesional en el análisis de las bases conceptuales, en la profundización e interpretación de los fundamentos teóricos sobre el tema y en el procesamiento de la información tanto empírica como teórica.
- La inducción-deducción: para llegar a generalizaciones entre los elementos investigados, realizar inferencias teóricas y empíricas, y someter a crítica los documentos analizados que permitan la sistematización del estado actual de la problemática, entre otros aspectos.
- El histórico-lógico: para determinar los antecedentes de la tutoría como alternativa para elevar la calidad de la formación de los recursos humanos.
- El análisis de documentos: se analizan los documentos que reglamentan la actividad de tutoría, de adiestramiento y de capacitación de los tutores de empresa.
- La observación: permite constatar la situación inicial y final del problema y los cambios ocurridos en el proceso luego de la implementación del programa.
- Las encuestas y entrevistas: a directivos de la empresa, tutores, especialistas en Proyecto e Ingeniería, con el objetivo de determinar las insuficiencias para fundamentar el problema y valorar las transformaciones luego de aplicado el programa de superación.
- El método estadístico descriptivo: para ilustrar los resultados del diagnóstico realizado.

- El análisis porcentual: para el análisis cuantitativo de los datos que aportan los instrumentos que se aplican.

Se considera como **población y muestra** a 14 especialistas tutores de la EIPHH e igual cifra de jóvenes tutorados que actualmente se encuentran en la etapa de adiestramiento laboral.

En la solución del problema profesional se aporta desde el punto de vista práctico un programa de capacitación dirigido a los tutores para fortalecer el proceso de adiestramiento del especialista en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH. Este programa parte del diagnóstico de las necesidades de capacitación y consta de cinco temas, organizados en conferencias y talleres. Se estructura en: fundamentación, requisitos de ingreso, objetivo general, plan temático, sistema de temas con sus objetivos específicos y contenidos, orientaciones metodológicas generales, sistema de evaluación y bibliografía.

DESARROLLO

EPÍGRAFE 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA TUTORÍA EN LA EMPRESA, PARA CONTRIBUIR AL ADIESTRAMIENTO LABORAL

1.1 Antecedentes históricos de la tutoría

Si se realiza una mirada retrospectiva a la historia de la función tutorial, se puede confirmar que esta no es una creación del siglo XXI pues sus orígenes, en su acepción educativa, se remontan a la Antigua Grecia cuando Ulises, al partir a la guerra de Troya, deja a Mentor en calidad de tutor de su hijo Telémaco a quien encomienda su cuidado y educación. Desde entonces la figura del tutor (mentor para los ingleses) está asociada a la de consejero, orientador, persona de confianza que acompaña al estudiante.

Según Martínez (2007) “[...] en la literatura consultada la tutoría es considerada por algunos autores como: método característico de la educación a distancia, herramienta pedagógica, otros las clasifican como formas de organización de la enseñanza, modalidad de formación superior pedagógica y en la actividad directiva es insertada dentro de las formas de capacitación en el puesto de trabajo”.²

Independientemente de las diversas tendencias que se puedan encontrar acerca de la tutoría en todas se aprecian, como elementos comunes, que se asocian a funciones de asesoramiento, ayuda y orientación, con el objetivo esencial de lograr la formación de la persona ya sea de manera integral o en una esfera específica. De modo que la tutoría, entendida como el acompañamiento que recibe el estudiante durante su formación por parte de un profesor tutor, ha formado parte consustancial del proceso formativo tanto en la escuela como en el puesto laboral.

Según plantea Cabezas (2008): “La misma según los contextos temporales y geográficos ha sido puesta en práctica mediante diferentes modelos tutorales a

² M. Martínez (2007). La competencia tutorial de los docentes de la educación media en la formación de profesores generales integrales en el contexto de la universalización pedagógica, p. 24.

través de diversas estrategias, pero siempre con homogeneidad en los objetivos e intenciones formativas”.³

Desde el surgimiento mismo de la Universidad en el siglo X, surge la tutoría como función del profesor universitario, sin embargo la comprensión de cómo el profesor ejerce su función tutorial varía en dependencia del modelo universitario de cada país. De la universidad medieval a la universidad moderna se han modificado los diferentes modelos de universidad atendiendo a su organización, y del mismo modo, el énfasis en los requerimientos formativos en uno u otro modelo apunta hacia diferentes tipos de tutores.

Según argumenta Cabezas (2008), en la tesis *Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento del proceso de tutoría en la formación del especialista en Anestesiología y reanimación*, el modelo alemán está dirigido a la tutoría en la formación científica, en el sentido de formar personas con amplios conocimientos científicos con el propósito de lograr el desarrollo social.

“El tutor, en este modelo, es un profesor que orienta al estudiante en el camino de la investigación científica y asume el contexto de la tutoría de un grupo pequeño de estudiantes para profundizar en las materias, discutir el proceso académico y contribuir a producir un método para el desarrollo del conocimiento. La función tutorial del profesor es conseguir un ambiente universitario que facilite la creación de ciencia”.⁴

El modelo francés, en cambio, dirige el papel del tutor a la formación para la profesión, donde las universidades, tienen como función formar a los profesionales que el Estado necesita. Por otra parte, el modelo anglosajón concibe la tutoría dirigida a formar ciudadanos éticos, con una extensa cultura, que les permita insertarse de modo comprometido en la sociedad.

³ B. L. Cabezas (2008). *Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento del proceso de tutoría en la formación del especialista en Anestesiología y reanimación*, p. 20.

⁴ *Ibidem*, p. 21.

Si se analizan las funciones del tutor según la perspectiva de estos modelos, se puede apreciar una concepción limitada de la función tutorial, pues esta se limita a la atención de aspectos específicos e independientes de la formación del estudiante universitario, como son la formación científica, profesional o personal, con lo cual se reduce la concepción de la función del tutor, que se enmarca en un solo aspecto.

Por otra parte, estos modelos circunscriben la tutoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que ocurre en las universidades; mientras que la tutoría se amplía fuera del contexto de la clase como la actividad que realizan determinados profesores, que pueden ser especialistas en el caso del sistema empresarial, que asumen esta responsabilidad de manera simultánea a sus funciones productivas en la creación de bienes o prestación de servicios.

Resulta importante destacar que los modelos tutorales anteriormente expuestos no conciben tampoco la tutoría como una actividad individual, donde el tutor acompaña al joven en el proceso de su formación, orientándole de acuerdo a sus necesidades como atención personalizada.

También se encuentran antecedentes de la tutoría en el Reino Unido, Australia y Estados Unidos, donde la función del tutor estaba encaminada al apoyo académico a los estudiantes, los que se preparaban en forma autónoma para cada uno de los programas y se encontraban con sus tutores en los locales de enseñanza y en las escuelas de verano. La actividad central del sistema tutorial (en el inglés tutoring) era el trabajo escrito que el propio tutor proponía a los estudiantes.

Otra modalidad de la tutoría académica se realizaba en la Universidad de Oxford, en la que el estudiante debía preparar un ensayo por semana para discutirlo oralmente en los encuentros con su tutor. Se utilizaban también otras actividades académicas tales como: prácticas de laboratorio y las conferencias en las que se lograba la interacción entre compañeros de estudios.

En Canadá y en algunos países europeos se concede gran importancia a los centros de orientación en las universidades, así por ejemplo: el Counseling Centers

e incluso Academic Advising Centers, existentes desde la década de los años treinta, agrupan a especialistas en Pedagogía y Psicopedagogía en estrecha relación con el profesorado. Estos especialistas tienen la misión de combinar las actividades de asesoramiento académico (academic advising o mentoring) con la atención especializada a ciertas necesidades personales y sociales.

En la actualidad se instrumentan en diversas universidades de América Latina los Departamentos de Orientación, los que conciben la función de tutoría como una tarea que debe ser desarrollada por los profesores como estrategia para elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y para resolver problemas relacionados con la deserción, el rezago y, en general, con la baja eficiencia terminal.

En Cuba, donde se persigue como fin de la educación la formación integral del individuo, la tutoría se constituye en eje estructurador de la práctica educativa, con un marcado enfoque personalizado y contribuye a lograr una concepción de calidad de la actual universidad extendida hacia los centros laborales.

En las concepciones teóricas de los más ilustres pedagogos cubanos del pasado siglo se destacaban los antecedentes de la tutoría, en la presencia de una estrecha y necesaria relación entre la actividad del maestro y la del alumno en el proceso de aprendizaje, como unidad dialéctica y como aspecto esencial desde el punto de vista formativo. Desde José de la Luz y Caballero, se aprecia una necesidad de intervenir, orientar y sobre todo responder a las demandas psicológicas, sobre la base de la comunicación dialógica como vía de relación.

En el sistema de educación superior cubana la figura del tutor ha sido tradicionalmente asociada a la asistencia científico-metodológica que brinda un especialista de reconocido prestigio y tradición en determinado campo del conocimiento, bien al estudiante que en la fase terminal de su carrera construye su tesis de grado con vista a graduarse como profesional, o al graduado universitario que realiza estudios de superación postgraduada dirigidos a la adquisición de un título académico o grado científico, sea como diplomante, maestrante o doctorante.

Pero la figura del tutor y su papel en el proceso formativo del tutorado cambia hacia un enfoque más integrador. En el sentido amplio, los tutores son aquellos encargados ante la sociedad de orientar al joven en aspectos específicos de su formación, como resultan ser el desarrollo de las tareas de investigación, tareas vinculadas al desarrollo profesional o personal en el sentido de adquirir cualidades personales tales como: autoestima, independencia, competencias sociales; además es responsabilidad del tutor también orientar al estudiante en el proceso de adaptación al nuevo contexto empresarial, en el desarrollo de habilidades de disciplina entre otras funciones.

Se considera que la tutoría, “[...] no solo transcurre en el contexto tutor-tutorado, sino que trasciende tales límites si se tiene en cuenta que para lograr un exitoso asesoramiento el tutor debe conocer las particularidades de sus estudiantes desde el punto de vista de su rendimiento académico, su situación laboral e investigativa, así como su desarrollo personal, de manera tal que posea la información suficiente que le permita ofrecer a éstos un asesoramiento acertado, atendiendo a sus necesidades educativas y teniendo en cuenta además sus potencialidades”.⁵

En la revisión bibliográfica realizada son pocas las referencias publicadas que abordan la figura del tutor en las empresas. A partir del 2000, se aprecia una preocupación creciente en Cuba por perfilar y desarrollar esta figura en la empresa, a partir de la necesidad de lograr una formación y superación de los recursos humanos en respuesta a los cambios, donde el desarrollo social de la ciencia, la técnica, la práctica y la investigación y la necesidad de incrementar la productividad del trabajo han obligado a aplicar los conceptos de eficiencia, calidad y exigencia en los procesos educativos que realizan las universidades y los contextos posteriores en las empresas, cada vez más comprometidas y en interacción con la sociedad en general.

Teniendo en cuenta el desafío de la empresa que busca la creatividad y flexibilidad en su desarrollo, y la necesidad de personal comprometido y competente que esté

⁵ *Ibíd.*, p. 25.

a la altura del avance intelectual y científico, no existe un método ideal ni universal para llevar adelante la tutoría. Si se tiene en cuenta que la educación en el trabajo es la forma de organización fundamental de la enseñanza, donde en los propios escenarios de la futura actuación profesional se produce la integración laboral, productiva e investigativa en un proceso de interacciones entre tutores y tutorados, se podrá entonces comprender la importancia de la tutoría como célula básica para completar la formación integral del egresado.

1.2 La tutoría en las empresas. Principales conceptualizaciones

La inserción laboral constituye un aspecto esencial en la formación de las nuevas generaciones y está encaminada a la preparación de niños y jóvenes para el trabajo activo, creador, productivo, especialmente para el trabajo en la esfera de la producción material, además, desarrolla en los estudiantes un sistema de conocimientos laborales, habilidades, hábitos y convicciones, en correspondencia con los intereses de la nueva sociedad que se construye.

En la empresa, una vez que se produce el egreso de las universidades, el tutor desempeña un papel fundamental. Sobre él recae la misión fundamental, es la persona que más cerca está del recién graduado y que se transformará en su guía y mentor. A decir de M. Martínez (2007): “[...] de ahí que la tutoría como proceso personalizado y consciente exige del tutor la necesidad de transformación del tutorado, de su voluntad política y del compromiso profesional de él en lograr su propio mejoramiento profesional como paradigma del proceso”.⁶

M. Álvarez y A. Bisquerra (1998), definen la tutoría como “[...] una acción sistemática, específica, concretada en un tiempo y un espacio en la que el estudiante recibe una especial atención, ya sea individual o grupalmente, considerándose como una acción personalizada”.⁷

⁶ M. Martínez (2007). La competencia tutorial de los docentes de la educación media en la formación de profesores generales integrales en el contexto de la universalización pedagógica, p. 33.

⁷ M. Álvarez y R. Bisquerra (1998). Manual de orientación y tutorías, p. 15.

En esta definición la tutoría, es entendida como elemento individualizador a la vez que integrado a un tiempo y espacio y se contextualiza a la empresa como la finalidad de comprender y ayudar al recién egresado a mejorar su desempeño integral y su sistema de valores para asegurar su integralidad y su desempeño.

Desde este ámbito, la tutoría no queda reducida a un simple trasvase de conocimientos, sino que mediante la utilización del método instructivo, educativo y desarrollador, la labor del tutor no se centra sólo en transmitir conocimientos, sino también en contribuir a desarrollar valores y actitudes, sobre la base de las capacidades, necesidades e intereses concretos del tutorado.

Contextualizando los planteamientos de Leyva y otros (2015), acerca del método instructivo, educativo y desarrollador en el material para el curso 9 de la especialidad, se asume que, en el contexto de la tutoría, **el método instructivo, educativo y desarrollador** expresa la estructura, la vía y la lógica a seguir para la búsqueda activa del contenido objeto de apropiación y el desarrollo de las cualidades laborales por parte del adiestrado, desde las influencias educativas del contenido que aprende en el contexto de la empresa y que como expresión del crecimiento personal alcanzado le permiten prestar servicios de necesidad y utilidad social a lo largo de la vida como especialista en Proyecto e Ingeniería.

La tutoría juega un papel importante en la empresa, puesto que se constituye como un espacio instructivo educativo y desarrollador que permite la continuidad del proceso de formación iniciado en la universidad o en los centros politécnicos. El planteamiento y desarrollo de estrategias dirigidas a estimular habilidades y destrezas de los jóvenes y desarrollar cualidades laborales, permite identificar a tiempo cualquier problema de índole personal y laboral y resolverlo con la ayuda del tutor.

M. Martínez (2007) plantea al respecto: “De modo que posibilita el crecimiento personal del tutorado creando un ambiente de aceptación y autenticidad, bajo un clima de confianza y de respeto mutuo. Por consiguiente se propicia el perfeccionamiento del ser humano. El tutor se convierte en un agente de cambio

principalmente por las relaciones de socialización, de interacción e interrelación de los sujetos en el propio proceso y de la retroalimentación constante del tutor en la búsqueda de las soluciones a los problemas que se presentan en la práctica social”.⁸

Este proceso tiene un potencial especial cuando se realiza en un plano de igualdad, con base en el respeto y la asunción de responsabilidades diferenciadas:

- El tutor es guía porque comparte su experiencia de aprendizaje sobre un tema particular que el tutorado se interesa en aprender; lo apoya hasta que logra aprenderlo y hace que reconozca el camino por el que aprendió, a fin de enriquecer la capacidad de continuar aprendiendo;
- El tutorado acepta recorrer el camino reconociendo su propio proceso, enriqueciendo y modificando así, el camino inicial.

Las diferentes teorías de la actividad de tutoría evaluadas por la autora de este trabajo presentan elementos comunes, ellos son:

- La tutoría es una actividad dirigida a la formación integral.
- La tutoría orienta y ofrece atención personalizada.
- La tutoría brinda asesoramiento técnico, académico, laboral e investigativo.
- La tutoría favorece el desarrollo personal de ambas partes.
- La tutoría es una forma organizativa del proceso formativo y se realiza a través de acciones educativas personalizadas.

Teniendo en cuenta los elementos antes referidos, en el contexto del presente trabajo se asume **la tutoría** como: una forma organizativa formativa a través de la cual el tutor realiza una acción sistemática de acompañamiento académico, investigativo, laboral y personal, en un proceso de atención y orientación

⁸ M. Martínez (2007). La competencia tutorial de los docentes de la educación media en la formación de profesores generales integrales en el contexto de la universalización pedagógica, p. 38.

personalizada a su tutorado, potenciando su currículum formativo, mediante la utilización del método instructivo educativo desarrollador.

La tutoría es, por tanto, un proceso y una función compleja, que requiere de una estructura organizada, adecuada, y más aun de una elevada sensibilidad para adaptarse a las diferentes situaciones por las que atraviesa el tutorado. A la vez involucra apoyo, ayuda y orientación al adiestrado.

Por otra parte, los tutores deben poseer ciertas características personales y profesionales tales como: empatía, facilidad para la comunicación, paciencia, flexibilidad, sensibilidad, diplomacia, experiencia laboral, habilidades técnicas, disciplina laboral, comunicación con los compañeros y cierta iniciativa para planificar y organizar. Las cualidades que posea el tutor influyen de manera importante en el adiestrado; por lo que debe primar la confianza mutua, el respeto y el convencimiento de que cada uno es capaz de perfeccionarse de forma competente.

Por tanto, el **tutor** de la empresa es el profesional de la producción y los servicios que tiene la responsabilidad de asesorar al egresado en la habilitación para enfrentar y solucionar tareas de carácter técnico-productivo durante todo el proceso de adiestramiento.

Por tanto, este profesional constituye el eje central para elevar la calidad del Especialista en Proyecto e Ingeniería en la etapa de adiestramiento como eslabón esencial del proceso de formación en la empresa.

1.3 La figura del tutor como eje central para elevar la calidad del Especialista en Proyecto e Ingeniería

La nueva concepción de la tutoría asumida en la sociedad cubana y su sistema empresarial en la actualidad, considera al tutor como la piedra angular de la formación integral de los jóvenes especialistas y técnicos y como un profesional integral que contribuye con su ejemplo a la formación de estos.

El tutor debe ser un especialista modelo, ser ejemplo en su preparación para enfrentar el proceso de asesoramiento, en las relaciones con sus tutorados, en la investigación y la superación constante. Debe ser un sujeto que motive a los jóvenes a trabajar por su crecimiento personal.

Los tutores profesionales de las empresas son los responsables de atender a los estudiantes al realizar las prácticas preprofesionales y finalmente el adiestramiento. Deben ser los trabajadores con mayor nivel de preparación, no sólo en las habilidades profesionales sino también en cuanto a la disciplina laboral dentro de las áreas de trabajo.

En la actualidad el tutor profesional se convierte en la persona que sustituye al docente dentro de la empresa una vez concluido el proceso educativo en el centro formador, controla y evalúa el proceso de formación del joven, por lo tanto las funciones de este profesional de la producción o los servicios son:

- Desarrollar en los adiestrados, valores, principios y una ética revolucionaria acorde a los intereses de la sociedad socialista.
- Contribuir a que los adiestrados logren las habilidades profesionales de la especialidad para garantizar el éxito en la vida laboral y productiva del país.
- Desarrollar en los adiestrados una formación integral capaz de poseer dominio de las nuevas tecnologías acorde a su perfil ocupacional.

A continuación se relacionan las habilidades y las cualidades profesionales que el tutor debe fomentar en la etapa de adiestramiento laboral con sus tutorados:

Habilidades:

- Análisis de problemas: implica ser capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.

- Identificación de problemas y soluciones: debe ser capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicar de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.
- Planeación: debe demostrar capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, trazando planes, objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.
- Negociación: debe ser capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques e interfases en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.
- Pertinencia: implica ser capaz de emitir mensajes que en todo momento resulten claros, útiles, objetivos y oportunos.
- Capacidad de influencia: produce un impacto o efecto positivo sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción, a partir de la exposición de razones que se convierten en fuertes motivadores de cambio.
- Capacidad para el aprendizaje: es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le facilitan y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo a partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información.
- Motivación por la búsqueda de información: se esfuerza por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene, muestra una

profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.

Cualidades profesionales

- **Independencia:** implica mostrarse seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Ser capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
- **Toma de decisiones:** comprende el compromiso y responsabilidad en la solución de problemas y la capacidad y agudeza, de manera firme, para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta.
- **Escucha:** abarca la capacidad de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.
- **Colaboración:** desarrolla el trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
- **Sensibilidad interpersonal:** es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.
- **Autocontrol emocional:** se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y

acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable.

- Flexibilidad: demuestra capacidad de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio, siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Disposición hacia el aprendizaje: tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización.
- Preocupación por el orden y la precisión: demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación. Se esfuerza por utilizar su tiempo de forma racional y eficaz.
- Meticulosidad: es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.

La figura del tutor es fundamental para elevar el desempeño del especialista en Proyecto e Ingeniería que se encuentra en período de adiestramiento, pero a la vez el joven es una extensión de su tutor por la calidad que logre en su desempeño y los resultados integrales en su formación laboral, los cuales marcarán la vida del joven y su quehacer dentro del contexto profesional.

El tutor de las empresas de producción es la mejor influencia que reciben los adiestrados, por eso debe estar preparado para asumir correctamente su labor de orientador profesional y personal. Esto trae consigo que sea necesario conocer las insuficiencias que él posee acerca de los conocimientos y habilidades referidas a la

labor de orientación de la práctica profesional para encaminar las acciones de preparación de manera que suplan sus deficiencias.

La figura del tutor constituye el eje central para elevar la calidad de la formación laboral del especialista en Proyecto e Ingeniería en formación, teniendo en cuenta que en el entorno empresarial formará parte de un colectivo laboral que gestiona y produce un producto intangible que constituye el proyecto final a presentar al cliente para su evaluación.

Sin embargo, no todos sus integrantes se muestran comprometidos con la preparación del joven por diferentes razones que pueden variar desde la no comprensión de los objetivos a lograr durante el proceso de tutoría hasta la indiferencia por celo profesional, debido a que este constituye un recurso humano mucho más actualizado en las nuevas tecnologías, inteligente, audaz y valiente.

Este especialista que ha sido designado por sus cualidades para ejercer como tutor debe lograr que el joven al finalizar el período de adiestramiento participe en la ejecución de proyectos e ingeniería de hasta mediana complejidad, en la aplicación e introducción de investigaciones, logros científicos, tecnológicos y técnicos y divulgación de las experiencias técnicas más desarrolladas en las inversiones, obras y en la entidad.

Debe ser capaz de representar a la entidad en tareas de su competencia dentro del proceso inversionista en el alcance de los servicios técnicos y las inversiones u obras asignadas; elaborar el plan de calidad de su trabajo o tarea asignada, asegurándola y controlar la misma; participar en la elaboración de documentos normativos, instructivos, directivas u otros de carácter técnico y tecnológico relacionados con su especialidad.

Además, debe aplicar y exigir el uso de las normas técnicas vigentes de los trabajos según el nivel de complejidad solicitado por el cliente, incluyendo las de medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, participar en la elaboración de los cronogramas de trabajo, de entrega de suministros y ejecución de la inversión, cumplir lo establecido en la metodología establecida en la entidad para el control

de la calidad para los procesos de diseño e investigaciones, proponiendo las fechas de terminación de los diferentes servicios, efectuar los controles de autor a las obras y otras establecidas en el profesiograma del cargo para el cual se prepara. Todas estas tareas sólo las conocerá el joven en formación a través de su tutor y los cuadros administrativos encargados de su preparación por directiva del empleador.

El Especialista en Proyecto e Ingeniería que se forma en las empresas dedicadas a las actividades de diseño e investigaciones debe ser un individuo plenamente comprometido con la sociedad y los problemas del país. Debe ser capaz de interactuar constantemente no sólo con la última tecnología que se aplica a la actividad, sino a la realidad de las condiciones específicas de cada territorio en que se enmarca el trabajo a él asignado y solicitado por el cliente. En este sentido es el tutor el encargado de transmitir al joven no sólo sus conocimientos y habilidades, sino de impregnar de valores su personalidad, los cuales no logrará concretar sin un guía que lo conduzca.

En correspondencia con todo lo abordado, el tutor profesional de las empresas no solo aporta cultura sino que la intercambia y cuando se habla de esta se refiere a su sentido amplio, a la cultura integral que considera no solo conocer elementos de la profesión y de la vida cotidiana, el saber hacer, sino que trasciende al ser, a los sentimientos, a los valores morales, a las normas de conducta y a la forma de convivir e interactuar en la sociedad que espera una nueva generación de individuos comprometidos.

No se debe hablar entonces de una tutoría donde el tutor profesional de las empresas sea meramente el orientador guía, el técnico en formación y el máximo protagonista. Sería oportuno referirse a una tutoría de colaboración y de complemento, de intercambio recíproco y dialéctico de la cultura, que no solo propicia el desarrollo de uno de los entes participantes sino de ambos, lo que proporciona un crecimiento profesional. En este sentido es oportuno y necesario dirigir las investigaciones pedagógicas en el proceso de tutoría en el sistema empresarial cubano.

1.4 El adiestramiento laboral como función de los tutores en la empresa

El objetivo general del adiestramiento laboral de los recién graduados es el de complementar su formación técnica y laboral y ofrecerles todas las posibilidades para su mejor desempeño profesional e integración al colectivo de trabajo.

Al realizar un estudio sobre el adiestramiento laboral se resaltan los trabajos de: Pérez (2009), Rodríguez (2008), Ponce y González (2008), Guerrero (2008), Vallenilla (2007), Deulofeu (2007), Soria (2002) y Rodríguez (2008). En estas obras se aprecian la existencia de modelos teóricos, concepciones pedagógicas, estrategia y metodologías orientadas al adiestramiento laboral de los egresados de carreras técnicas, ya sea de nivel medio como del nivel superior; sin embargo, aunque se reconoce la existencia de fundamentos teóricos que permiten la comprensión, explicación e interpretación de esta arista del proceso, es limitada la existencia de elementos que permitan su instrumentación práctica en el contexto del adiestramiento laboral del especialista en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH.

Dentro de la empresa el escenario profesional donde se concreta la actividad del tutor es en el proceso de adiestramiento laboral, que se lleva a cabo con los especialistas recién graduados en el ámbito laboral. Este proceso comienza desde que el joven culmina la etapa de estudiante del centro de Educación Superior que lo formó y transcurre durante alrededor de tres años.

Durante toda esta etapa la figura del tutor es fundamental para guiar a este especialista a conocer nuevas experiencias profesionales, instrumentos técnicos y metodológicos que facilitan su quehacer para enfrentarse a la realización de proyectos.

El término adiestramiento, según la Real Academia de la Lengua Española: es la 'acción y efecto de adiestrar'. Adiestrar a su vez viene de 'diestro' y este del latín *dexter, dextra, dextrum* y significa: hacer diestro, enseñar, instruir. Diestro quiere decir: hábil, experto en un arte u oficio.

El adiestramiento laboral, por tanto, es hacer hábil o experto a una persona en un trabajo determinado. Generalmente, se asocia a la etapa donde el recién egresado

debe madurar todas las condiciones necesarias para un desarrollo exitoso de su actividad profesional, como una continuidad de la formación académica y como parte del plan de estudio.

La Oficina Nacional de Normalización plantea como definición de adiestramiento laboral: “[...] la formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de técnico medio de la Educación Técnica y Profesional y de la Educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia los cargos en que son ubicados en las organizaciones”.⁹

Aun cuando el adiestramiento laboral prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo como por ejemplo: desarrollo de habilidades, cambio de actitud ante ciertas situaciones, entre otros y proporciona oportunidades para el desarrollo permanente del personal, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona, esta definición queda restringida al considerar solo las transformaciones que se operan en el ámbito de los conocimientos y las habilidades.

De igual manera es la opinión de Deulofeu (2007) que considera que el adiestramiento laboral es el “[...] modo de formación que posibilita al recién graduado su adaptación laboral y preparación complementaria para consolidar y desarrollar los conocimientos adquiridos y las habilidades prácticas que le permitan estar preparados [...]”¹⁰

La formación en el contexto de trabajo, argumenta Levy-Leboyer, es superior a cualquier tipo de formación, por cuanto: “[...] las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas

⁹ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, p. 6.

¹⁰ M. E. Deulofeu (2007). La formación y desarrollo como parte de la gestión estratégica del Capital Humano en el sector de las Telecomunicaciones en Cuba, p. 9.

concretos, aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar”.¹¹

En este sentido Chiavenato (2002) sostiene que “[...] el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”.¹²

El adiestramiento es un proceso continuo de aprendizaje, desarrollo de destrezas y cambios de actitudes frente a todos los roles que se puedan desempeñar en el ambiente laboral. Ayuda a crear un clima satisfactorio entre el equipo de trabajo, a incrementar la motivación entre ellos creando un clima organizacional más agradable, y a desarrollar valores y cualidades en los adiestrados y los tutores.

Rodríguez (2008) aporta una concepción más integral que se comparte en este trabajo al analizarlo como “[...] el proceso de formación continua de carácter tutorial, con un período de duración bien definido, que permite adquirir y consolidar los conocimientos, habilidades y valores que necesita el recién egresado para su desarrollo exitoso tanto en lo cognitivo como en lo afectivo, teniendo en cuenta los intereses del organismo empleador y del propio adiestrado”.¹³

Este período es muy importante porque el graduado deja atrás la vida estudiantil para devenir en profesional, se produce un cambio brusco y decisivo en su formación y en su vida, por tanto requiere de especial cuidado para lograr a plenitud su desarrollo.

Al mismo tiempo, “[...] el adiestramiento laboral constituye la etapa decisiva de afianzamiento y reafirmación profesional de todo sujeto, ya que este debe insertarse en el contexto laboral de modo totalmente diferente [...], y además inicia para él un proceso de superación postgraduada que le posibilitará potenciar y

¹¹ Citado por M. Espinosa (2011). El adiestramiento laboral del Técnico Medio en Mecánica Industrial en talleres de maquinado, p. 15.

¹² I. Chiavenato (2002). Gestión de los Recursos Humanos, p. 386.

¹³ J. R. Rodríguez (2008). Apuntes para una definición de Adiestramiento Laboral, p. 2.

aumentar su desarrollo intelectual y humano vinculado a la práctica, en correspondencia con las exigencias del desarrollo científico-tecnológico del país”.¹⁴

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, el cual debe garantizar la calidad de su tutoría. Su elección constituye la piedra angular de todo el proceso. Un tutor se selecciona por su alta profesionalidad, elevado nivel científico, conocimiento integral y formación político-moral y ética acorde con su misión y debe actuar con austeridad, sencillez, honestidad, responsabilidad, incondicionalidad, sentido de pertenencia y preparación demostrada.

La participación activa de los trabajadores mejor preparados, más motivados y con mayor sentido de pertenencia de la institución, es lo que hace posible generar procesos de calidad en el adiestrado, su motivación, su identificación con el trabajo, el colectivo y la organización y en consecuencia los procesos necesarios de perfeccionamiento y autoperfeccionamiento.

Las responsabilidades generales que tendrán los tutores se concretan, entre otras, en las siguientes:

1. Elaborar el plan individual de adiestramiento laboral.
2. Conducir y atender la marcha del adiestramiento.
3. Realizar las evaluaciones parciales y finales del cumplimiento del plan.
4. Establecer con los recién graduados las relaciones interpersonales que le permiten conocer sus inquietudes y opiniones.
5. Motivar a los recién graduados y propiciar su participación en el análisis y solución de los problemas y dificultades enfrentados por el colectivo laboral.

Los resultados de una función de tutoría eficiente durante el adiestramiento se pueden resumir en los siguientes aspectos:

¹⁴ M. Espinosa (2011). El adiestramiento laboral del Técnico Medio en Mecánica Industrial en talleres de maquinado, p. 26.

- Incremento de la productividad.
- Mayor preparación y eficiencia del trabajador.
- Un ambiente de mayor seguridad en el puesto de trabajo y reducción de los accidentes de trabajo.
- Condiciones de trabajo más satisfactorias, a partir de los intercambios personales tutor-adiestrado y adiestrado-colectivo laboral.
- Mejoramiento de los sistemas y procedimientos de trabajo.
- Reducción de la fluctuación del personal y del costo del aprendizaje continuo.
- Mejoramiento de las relaciones de trabajo tanto internas como externas.
- Reducción de las insatisfacciones y una moral de trabajo más elevada.
- Facilidades para la supervisión y el seguimiento al desempeño de los trabajadores.
- Reducción del costo de operación, lo que en la actividad de proyecto reviste especial beneficio.

En una organización el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta en su objeto social, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del capital humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión. Se orientan las acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que

permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la organización.

Las organizaciones que deseen ser competitivas y perdurar en el tiempo deben contar con individuos adiestrados, capacitados y competentes que unan sus esfuerzos y contribuyan positivamente al logro de las metas y objetivos propuestos en sus diferentes áreas de trabajo. De allí que las empresas e instituciones deban lograr la consecución de individuos capacitados, y nada más indicado que conocer sus fortalezas y debilidades a fin de crear los planes y programas de adiestramiento capaces de mejorar y potenciar el desempeño de los empleados.

EPIGRAFE 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE TUTORÍA DURANTE LA ETAPA DE ADIESTRAMIENTO LABORAL DE LOS ESPECIALISTAS EN PROYECTO E INGENIERÍA

Para efectuar el diagnóstico del estado actual del proceso de tutoría se realizaron las siguientes acciones:

- a) Entrevistas a especialistas formados acerca de la labor de tutoría.
- b) Discusiones grupales con los especialistas en adiestramiento.
- c) Observación participante durante el proceso formativo del adiestrado.
- d) Encuestas y las discusiones grupales con los tutores.
- e) Revisión de documentos.

Resultados de las entrevistas realizadas a especialistas formados

Se entrevistaron un total de 14 especialistas formados en EIPHH en los últimos 4 años, utilizando para ello el instrumento que se encuentra en el anexo 1. Al ser interrogados acerca de la asesoría recibida por su tutor en el período de adiestramiento laboral y la forma en que esta contribuyó a su formación no sólo en el ámbito de lo laboral sino de manera integral, el 64,2 % (9) consideró que recibieron de los tutores preparación integral, mientras que el 35,7 % (5) opinó que sólo se enmarcó en el ámbito técnico y profesional, de manera que existe una cifra importante en que la tutoría sólo tuvo en cuenta la preparación técnica y no formar para la vida como es deseable.

Resultados de las discusiones grupales con los especialistas en adiestramiento

Se realizó una discusión grupal con todos los especialistas en adiestramiento (14) para lo cual se utilizó el instrumento que se encuentra en el anexo 2.

Al analizar los documentos elaborados por los registradores se pudo constatar como criterios emitidos por los especialistas en adiestramiento, los siguientes:

- No se realizan sesiones especializadas de tutoría en las que se intercambien criterios sobre temas de gran complejidad, se aclaren dudas, se indiquen métodos de estudios, aunque se reconoce que el Director General se reúne trimestralmente con ellos.
- No se crean espacios abiertos de reflexión e intercambio de experiencias entre tutores y tutorados que permitan consolidar la cultura profesional, se señala que los tutores presentan mucha carga de trabajo que limita su desempeño y la atención al joven en formación.
- Los tutores no conocen los contenidos del Plan de Estudio de las universidades, por tal razón en muchas ocasiones no se sistematiza la interrelación de estos con las actividades profesionales e investigativas que desarrollan en la entidad.
- Las evaluaciones son sistemáticas, pero no reflejan claramente las brechas que presentan los adiestrados y las propuestas de actividades para su mejoramiento.
- En ocasiones los jóvenes no se incluyen en acciones de capacitación planificadas por considerar que determinados temas debían ser de su conocimiento y dominarlos por su egreso reciente de la universidad.
- No existe vínculo entre los programas docentes y la actividad laboral en toda su magnitud, de modo que en muchas ocasiones los especialistas en formación se están apropiando de habilidades durante el adiestramiento laboral sin haber recibido con profundidad los fundamentos teóricos de las mismas.

De todo lo anterior se puede apreciar que la tutoría en la empresa no presenta un fuerte componente académico. Los especialistas en formación reciben preparación de los profesionales que los tutora, sin embargo los planes de adiestramiento son diseñados al comienzo del proceso y no se adecuan a las condiciones específicas de cada estudiante y sus necesidades.

Las principales sugerencias ofrecidas durante la discusión grupal con los especialistas en formación apuntan a que la actividad de tutoría debía ser bien organizada, en un programa, fundamentado y estructurado científicamente, que incluya todos los componentes necesarios para el especialista que se está formando.

Resultados de la observación participante durante su proceso formativo.

La observación participante, realizada por la autora como gestora y responsable del proceso de tutoría en Raudal, permitió completar el diagnóstico y corroborar los resultados obtenidos en la discusión grupal (anexo 3). Al respecto se apreció:

- La carencia de un proceso de tutoría correctamente estructurado y en su lugar, la existencia solo de planes de adiestramiento a los cuales se les da cumplimiento, pero que no reflejan en su concepción las necesidades reales de cada adiestrado.
- Se evidencia la necesidad de un programa que integre todos los componentes de la formación del especialista, luego de haber diagnosticado sus carencias y debilidades, de modo que se potencialicen las dimensiones instructivas, educativas y desarrolladoras de su currículum formativo en el sentido de lograr su formación integral.
- No se sistematiza la atención personalizada al tutor y su interrelación con el tutorado, con el objetivo de garantizar que se analicen todos los aspectos relacionados con el proceso y al mismo tiempo la posibilidad de intervenir en aspectos relacionados con la situación personal del joven que puedan incidir negativamente en el proceso formativo, tales como: falta de motivación, organización del tiempo de estudio y trabajo, selección de temas de preparación, entre otros aspectos vinculados directamente con su desempeño profesional. Por esta razón resultaría importante integrar a la actividad de tutoría un componente personal.
- En el trabajo sistemático durante el proceso formativo de los especialistas se pudo apreciar que estos tienen potencialidades para apropiarse de las

habilidades profesionales de la especialidad dentro de la entidad, aunque no haya sido el tema ampliamente debatido en el plan de estudios de las universidades, pues cuando se realizan atenciones individualizadas por parte de los especialistas son notables los avances que muestran.

- Resulta importante destacar que se cuenta con capital humano con un excelente nivel de competencia y desempeño profesional, dispuestos a asumir con máxima responsabilidad, la formación de los nuevos especialistas que necesita la entidad para cumplir sus compromisos de trabajo en el futuro inmediato.
- Todos resultan ser profesionales responsables y comprometidos, con una actitud solidaria en su comportamiento profesional cotidiano y consecuente ante las tareas, que adoptan en todo momento una actitud acorde con los principios morales y las normas de la ética empresarial.

Resultados de las encuestas y las discusiones grupales con los tutores

Se trabajó con la totalidad de la población de tutores (14), a los que se les aplicó una encuesta (anexo 4) y con los cuales se realizó una discusión grupal, a partir de los resultados de la encuesta, para conocer acerca de sus conocimientos y experiencias en la labor tutorial, estudios cursados al respecto, así como la preparación pedagógica que le permita atender la formación integral de los especialistas.

En este sentido se obtuvo que:

- Como resultado de la encuesta aplicada a los tutores, se denotó un predominio de aquéllos con poca experiencia en el trabajo tutorial: 9 entre 1 a 5 años (64,2%), 3 entre 6 y 14 años (21,4%) y 2 con más de 15 años (14,3%). (Tabla 1, anexo 5).
- Solo dos de los tutores ostentan la categoría de máster, pero no está relacionada con la labor pedagógica.

- El 100,0% de los tutores refieren no haber recibido postgrados ni preparación alguna que les permita enfrentar la labor de tutoría. Solo tres tutores han recibido superación pedagógica dada por cursos básicos de Pedagogía. Evidentemente la falta de una sólida preparación en aspectos relacionados con la teoría y la metodología de la enseñanza conspiran contra la dirección del proceso de tutoría.
- El 71,4% (10) destaca la importancia de realizar sesiones de tutoría en las cuales se puedan planificar y organizar las actividades bajo la asesoría de la Dirección de Capital Humano.
- La totalidad de los encuestados reconocen que es necesario apoyar a los especialistas en relación con los contenidos del Plan de Estudio para los cuales no se realizan actividades teóricas, de modo que consideran oportuno la confección de guías para el estudio independiente que contemplen la bibliografía necesaria al respecto.
- Al profundizar en aquellos aspectos relacionados con las funciones que debe desempeñar el tutor, se evidenció falta de claridad al respecto, por cuanto los criterios emitidos se refieren a los aspectos que no son como tal funciones del tutor, sino más bien requisitos que este debe reunir. El 100 % de ellos sólo reconoce aquellas funciones generales que se expresan en la resolución de designación emitida por la Dirección General de la Empresa. Como funciones a realizar por el tutor plantearon:
 - ✓ El trabajo conjunto tutor y tutorado durante las actividades laborales, a partir de la sistematización de aquellos contenidos que académicamente han recibido al mismo tiempo que desarrollan las habilidades profesionales.
 - ✓ La preocupación por aquellos aspectos de la vida personal del tutorado que pudieran incidir negativamente en su formación.

En relación con los criterios de los tutores acerca de las acciones a desarrollar durante la tutoría, se encontró que el 100,0% considera necesario:

- Organizar el proceso de tutoría en la formación del especialista en Proyecto e Ingeniería, diseñando un plan de acción tutorial.
- Que el tutor conozca sus funciones y que planifique en el fondo de tiempo de su puesto de trabajo el horario requerido para desarrollar las sesiones de tutoría, de conjunto con su jefe inmediato y teniendo en cuenta las particularidades del tutorado.
- Por otra parte apuntaron cuestiones necesarias como prerrequisito para la labor de tutoría tales como: recibir superación pedagógica que les permita profundizar en la temática, conocer las funciones y tareas que debe cumplir el profesor tutor. En tal sentido, consideran oportuno que se efectúen talleres de intercambio de experiencias con tutores de otras especialidades de la rama hidráulica, lo que pudiera servir de retroalimentación.
- Todos coinciden en destacar la importancia de la puesta en marcha de un Programa de Tutoría, como alternativa para mejorar el proceso de tutoría y con esto la formación de los especialistas.

Al interrogar a los tutores acerca de los temas que consideran necesarios para su preparación los más señalados fueron:

- Aspectos relacionados con la actualización de la legislación vigente en el país para la rama hidráulica.
- Fundamentos pedagógicos para la gestión del proceso formativo y tutorial.
- Características propias, formas de enseñanza y métodos de la enseñanza tutorial.

Estos resultados evidencian las carencias de los tutores para desarrollar con calidad la actividad de tutoría en la formación del especialista en Proyecto e Ingeniería.

Con el objetivo de rescatar las percepciones de los tutores en relación con la forma en que se desarrolla el proceso de tutoría en la formación de los especialistas, y

las necesidades de superación en la enseñanza tutorial, se utilizó la técnica de discusión grupal.

Al analizar los documentos donde se registran las opiniones se pudo constatar que estas coinciden con los resultados de las encuestas. Estas fueron:

- “Los planes de adiestramiento no parten de un diagnóstico de las necesidades integrales de aprendizaje de los jóvenes”.
- “No hay horarios establecidos para realizar las sesiones de tutoría”.
- “No se planifican sesiones de tutoría para el desarrollo de las actividades académicas dentro del ámbito laboral”.
- “Sería importante una clara definición de las funciones del tutor”.
- “No se realiza un proceso de tutoría integral, sólo acciones aisladas”.
- “La tutoría no debe recaer solo en la orientación del trabajo que el tutor desarrolla, sino además todas aquellas que tienen que ver con su desarrollo integral”.
- “Los tutores no cuentan con una preparación suficiente para asesorar con calidad al adiestrado en función del desarrollo de su potencial creador”.
- “A pesar de que tutores y tutorados no siempre realizan unidos la actividad laboral, si consideramos que la preparación técnica que le brindan los especialistas en tal sentido es adecuada”.
- “En nuestro quehacer diario se evidencian los valores que posee el profesional de la rama hidráulica, sin embargo no debatimos al respecto con nuestros jóvenes en formación”.
- “No existen orientaciones para los tutores que los guíen en el proceso de tutoría”.
- “Carecemos de conocimientos pedagógicos que nos permitan enfrentar adecuadamente el proceso educativo”.

- “No se realizan sesiones metodológicas que permitan fortalecer la actividad pedagógica”.
- “La actividad del tutor debe estar organizada y planificada en un plan de acción tutorial”.
- “No se destaca en la evaluación del tutor los resultados de su gestión como tutor, como vía de estimulación individual”.

Es de destacar que a pesar de no existir un programa integral que organice la tutoría integral en la empresa, los tutores conceden importancia a estas cuestiones, pues las declaran como funciones que ellos consideran deben realizar. Esos criterios avalan la importancia de instrumentar un programa para perfeccionar el proceso de tutoría en la formación del especialista que incluya de manera organizada e interrelacionada los componentes necesarios para lograr un profesional competente y comprometido, aspecto que será atendido como parte del contenido de trabajo de la autora, pero no en este trabajo específicamente, porque se considera prioritario la elevación de la preparación de los tutores.

Las insuficiencias detectadas precisan la necesidad de elevar la preparación de los tutores, por lo que desde esta perspectiva se impone la necesidad de buscar alternativas de superación que respondan a las exigencias individuales y generales de estos.

Resultados del análisis documental

Para complementar el diagnóstico con un análisis documental se realizó la valoración de los planes de adiestramiento laboral, diseñados por la entidad y vigentes en la actualidad, y las evaluaciones del desempeño de los especialistas, por considerar que al intentar establecer un programa de tutoría se hace imprescindible partir del análisis de dichos documentos. Asimismo se revisó el Plan de Capacitación de la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

El plan de adiestramiento está diseñado para dos años, el cual puede ser prorrogado a tres, flexible y abierto, pues articula los componentes del proceso con

la actuación profesional, encaminados a resolver, con carácter multidisciplinario, problemas del proceso formativo del profesional, se desarrolla en la propia actividad técnica y los métodos de trabajo de la profesión se convierten en métodos rectores.

Sin embargo, a pesar de todo lo anterior se detectan insuficiencias en el diseño del documento. Al respecto se pudo arribar a las siguientes generalizaciones:

- En el actual programa de preparación los elementos que mayor peso reciben son los conocimientos y las habilidades técnicas y no los valores, los cuales no se explicitan.
- Se define en qué consiste la especialidad y cuáles son sus objetivos de salida, sin embargo, no se delimita la caracterización del especialista que unido a los modos de actuación, conforman el modelo del profesional.
- La integración de los componentes académico, laboral e investigativo, no queda explícita, sin embargo se aprecia que el énfasis está en lo laboral, lo cual es lógico si se considera que en un corto período de tiempo este profesional deberá asumir proyectos de investigación y diseño, debido al déficit de fuerza técnica en estas especialidades.
- No se destaca la figura del tutor en la formación integral del especialista.

Otro documento analizado fue el Procedimiento de Capacitación y Desarrollo implementado en la entidad, en el cual se pudo apreciar la definición del tutor como figura en el proceso de formación según lo establecido en la legislación vigente en el país para el sistema empresarial. Sin embargo, no se explicitan sus funciones, cualidades, ni un plan de acción tutorial como tal, aspectos estos esenciales para el desarrollo de un proceso de tutoría.

Se revisaron, además, las evaluaciones anuales y sus cortes trimestrales en los últimos cinco años. En las mismas se refleja si este es tutor o no, pero no añade ningún mérito en particular el serlo o haber logrado trabajos de producciones exitosas durante la tutoría; tampoco contempla la superación de los profesores

tutores como un indicador a evaluar en el modelo habilitado al respecto y no se recomienda la autosuperación como vía de perfeccionamiento individual.

Resultados generales del diagnóstico al estado del proceso de tutoría durante la etapa de adiestramiento laboral de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal

Luego de la aplicación de los instrumentos diseñados se llegó a la conclusión de que en Raudal, donde se desarrolla la presente investigación, se encuentra diseñado un proceso de gestión de la tutoría que cumple con las exigencias fundamentales de la legislación vigente en el país para cumplir por el sector empresarial con la formación laboral del joven en adiestramiento y que pueden resumirse de la siguiente forma:

- Se encuentra elaborado un programa de acogida para todos los trabajadores de nuevo ingreso.
- Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor.
- Los trabajadores, para realizar la función de tutoría, son designados por la Dirección General de la entidad previa consulta con el cuadro al cual se subordina, de entre aquellos que poseen experiencia y conocimientos en las actividades que realizan, que pueden contribuir efectivamente en la formación integral de los recién graduados y además tienen probadas condiciones de autoridad, calificación y prestigio ante el colectivo de trabajadores.
- En la resolución de designación que se emite en cada caso se especifican las responsabilidades generales que tendrán los tutores.
- Se efectúa un encuentro trimestral, de los adiestrados con la Dirección General, en función de conocer el grado de satisfacción de los jóvenes con la atención brindada en la empresa y accionar hacia la eliminación de las dificultades, así como efectuar capacitaciones específicas a estos sobre diversos temas de interés general.

- Se realizan las evaluaciones trimestrales y anuales de los adiestrados para medir su desempeño.
- Se da seguimiento al proceso desde la Dirección de Capital Humano y se valoran los resultados.

A pesar de estos aspectos positivos se detectan dificultades relacionadas con la preparación de los tutores para desarrollar un proceso de tutoría eficiente y efectivo. Estas se enmarcan en:

- Los tutores presentan insuficiente dominio de la caracterización individual del joven en formación que limitan su atención personalizada por parte del tutor.
- Insuficiencias en el conocimiento de los objetivos específicos para el cual se prepara al joven, por lo que actúa solo sobre los generales.
- Poseen insuficiencias en el logro de la interrelación dialéctica entre programas de estudio de las carreras de ingeniería de las universidades y los instrumentos prácticos de uso (software y soporte informáticos) en el sistema empresarial.
- Limitaciones para diseñar y medir las acciones que permiten elevar la preparación del profesional en adiestramiento.
- Los tutores no están lo suficientemente conscientes de sus funciones en el desarrollo y formación integral de los jóvenes.
- Insuficiente fondo de tiempo laboral programado para llevar a cabo eficientemente el proceso de tutoría en las áreas productivas, debido al intensivo programa del proyectista e investigador para entregar el trabajo contratado por los clientes en las fechas previstas.
- No existe sistematicidad en la atención personalizada al adiestrado por parte del jefe de área que dirige al tutor, en la que se incluya la atención afectiva como vía para lograr una formación integral.

- No se atienden progresivamente las necesidades de los tutorados, lo cual dificulta que este alcance su independencia cognoscitiva, la producción de conocimientos y el desarrollo de habilidades profesionales.

La idoneidad del tutor exige una constante superación que posibilite la elevación de su nivel científico-metodológico, problemática existente en el contexto laboral debido a la carga de trabajo que presentan, por lo que no se alcanza un óptimo desempeño de su rol, lo cual se traduce en que no se realiza un adecuado proceso formativo, en la empresa, del especialista en formación. Por lo tanto, constituye un reto dotar al tutor de los suficientes referentes teóricos, metodológicos e investigativos, que posibiliten su correcta actuación.

EPIGRAFE 3. CAPACITACIÓN A TUTORES DE LOS ESPECIALISTAS EN PROYECTO E INGENIERÍA EN LA EIPHH, RAUDAL

3.1 La capacitación del tutor de empresa como necesidad de un mejor desempeño en el proceso de tutoría

La competitividad del marco empresarial actual exige un capital humano mucho más preparado y comprometido, con la responsabilidad y creatividad suficientes para hacer suyos los problemas de la entidad y enfrentarlos con las soluciones que mejor respondan a cada situación en particular. Una eficiente gestión del capital humano, se ha convertido en el pilar de la mayoría de las estrategias que se toman en las empresas de la actualidad.

Los directivos tienden a considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de la figura del tutor para el posterior desempeño de los especialistas y la necesidad de prepararlos con las competencias profesionales que exige este tipo de tarea, es imprescindible la superación a través de sus diferentes modalidades entre las que podemos encontrar la capacitación.

Toda capacitación implica costos derivados de los recursos que son necesarios utilizar en ella y aun hoy la visión que tienen algunos directivos de proporcionar cursos de capacitación o de asistir a ellos, es considerarlos como gastos monetarios y de tiempo y no como una inversión altamente recuperable en la medida en que los capacitados transfieren las nuevas habilidades, conocimientos adquiridos y valores a su práctica laboral.

La capacitación es un proceso sistemático, planificado y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuras funciones y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

“La capacitación constituye un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebidas 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”.¹⁵

El proceso de capacitación garantiza el desarrollo técnico y la especialización de las fuerzas productivas y de hecho la introducción de los logros de la ciencia y la técnica deben estar avalados por una política consecuente de capacitación, que posibilite el máximo aprovechamiento de las nuevas técnicas y se refleje en un incremento de la producción, los servicios, la productividad y la calidad, con una disminución de los gastos.

Como sistema, el proceso de capacitación incluye los elementos siguientes:

- Determinación de las necesidades de aprendizaje
- Selección de los participantes
- Determinación de los objetivos de la capacitación
- Exigencias para el diseño del programa de capacitación
- Recursos necesarios
- Diseño de los programas y el enfoque de capacitación
- Ejecución del programa
- Evaluación permanente de la efectividad de todo el proceso

¹⁵ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (2007), pág. 7.

- Retroalimentación inmediata del proceso
- Seguimiento del proceso con la evaluación del impacto de los programas de capacitación.

En Cuba, la capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, concretamente:

- Busca perfeccionar al especialista en su puesto de trabajo.
- Se pone en función de las necesidades de la empresa.
- En un proceso estructurado con metas bien definidas, basadas en el perfil de competencias del cargo para el cual se prepara cada trabajador.

“En términos esenciales, el método que se utiliza en la detección de necesidades de capacitación, es el de la comparación entre el contenido ideal de un puesto y la formación actual del personal que desempeña dicho puesto. Se confrontan los conocimientos, habilidades y actitudes que corresponden a una ocupación, con los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal. Idealmente, la diferencia entre ambos elementos dará por resultado las necesidades de capacitación. Para determinar dichas necesidades , el procedimiento general sería: a) definir funciones del puesto; b) determinar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar dicho puesto; c) identificar los conocimientos, habilidades y actitudes actuales del personal; d) determinar las necesidades de capacitación para cubrir las carencias y obsolescencias en la formación del personal”.¹⁶

La necesidad de capacitación de los tutores en la empresa Raudal, surge por la diferencia entre lo que estos deben saber para desempeñar esta tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias, descubiertas en el transcurso de esta investigación, como parte del diagnóstico realizado hace pertinente proponer un programa de capacitación que permita desarrollar un proceso de tutoría más

¹⁶ J. Añorga y otros (s.f.). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los Recursos Humanos, p. 22.

eficiente y efectivo con los especialistas en Proyecto e Ingeniería en la etapa de adiestramiento.

3.2 Programa de capacitación a tutores de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal

A continuación se expone el programa de capacitación elaborado según el Reglamento de Educación de Posgrado de la República de Cuba, normado por la Resolución 132 del 6 de julio de 2004, dictada por el Ministro de Educación Superior y los anexos a esta resolución que establece las normas y procedimientos para la gestión de posgrado.

El programa se impartirá en un total de 96 horas, 32 de ellas presenciales. Se estructura en: fundamentación, requisitos de ingreso, objetivo general, plan temático, sistema de temas con sus objetivos específicos y contenidos, orientaciones metodológicas generales, sistema de evaluación y bibliografía.

A continuación se presenta en programa del curso de capacitación a tutores.

FUNDAMENTACIÓN

El programa de capacitación que se propone permite la preparación integral de los tutores en los elementos esenciales de la tutoría y le aporta las herramientas necesarias para trabajar con el adiestrado, pero a su vez le transforma como persona en su doble condición de tutor y especialista. Durante el desarrollo del programa se autorregula como ser social y potencia su espiritualidad.

Corresponde a la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, Raudal la responsabilidad de la formación integral e inserción laboral de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería, graduados de nivel superior en ingeniería hidráulica, civil, eléctrica, mecánica, geológica y geofísica en interés de la rama hidráulica, para garantizar la continuidad de la actividad de proyecto de las obras que se ejecutan, fundamentalmente, en las provincias orientales.

En tal sentido, se hace necesario brindar al nuevo profesional servicios de apoyo que le faciliten su proceso de formación permanente, de modo que la entidad laboral que lo recibe y el proceso educativo que en ella tiene lugar desempeñan un

importante papel. El directivo como principal conductor de este proceso de formación debe transformarse de simple transmisor del conocimiento en facilitador, orientador, asesor o tutor del joven, a fin de que este alcance una formación que lo prepare para un desenvolvimiento acorde con lo que la sociedad aspira.

En este sentido la figura del tutor se reafirma como elemento fundamental en la formación integral del especialista y debe propiciar un aprendizaje centrado en este, para que desarrolle su independencia cognoscitiva y se vincule desde el comienzo de su formación laboral a los escenarios futuros de su desempeño profesional.

Para desarrollar la profesionalidad del tutor en su rol de formador, en correspondencia con las actuales demandas sociales que exige el contexto de actuación de los especialistas, se necesita elevar la preparación psicológica y pedagógica con el objetivo que adquieran conocimientos, habilidades, capacidades, y recursos que le permitan actuar con eficiencia ante las disímiles situaciones que se le presentan en el ámbito de la tutoría.

A partir del diagnóstico realizado, se detectaron carencias en la preparación del tutor para la realización de la tutoría, que limita el trabajo formativo con los recién graduados. Entre estas se encuentran: desconocen las funciones de la labor de tutoría y sus fundamentos teóricos, así como las vías y métodos para desarrollar cualidades laborales y aspectos psicopedagógicos a tener en cuenta para la labor tutorial en el contexto de la empresa.

Es por ello que como parte de los cursos de superación profesional que oferta la Dirección de Capital Humano de la EIPHH, Raudal, se propone el **Programa de capacitación a tutores de los especialistas en Proyecto e Ingeniería**, el cual permitirá a los cursistas una actualización en las concepciones teóricas y metodológicas de la tutoría, la formación en la etapa de adiestramiento y algunos elementos psicopedagógicos a tener en cuenta para la labor tutorial en el contexto de la empresa.

REQUISITOS DE INGRESO

Ser un profesional en ejercicio y estar desempeñándose como tutor de especialistas en proceso de adiestramiento.

OBJETIVO GENERAL

Actualizar a los cursistas en conocimientos científicos contemporáneos sobre las concepciones teóricas y metodológicas de la tutoría, la formación en la etapa de adiestramiento y algunos elementos psicopedagógicos a tener en cuenta para la labor tutorial en el contexto de la empresa, que les permita fortalecer el proceso de adiestramiento laboral y elevar el desempeño del especialista en Proyecto e Ingeniería que se encuentra en período de adiestramiento.

PLAN TEMÁTICO

No	TEMA	TH	P	CE	T
1	El proceso de tutoría en la EIPHH. Su organización en la empresa.	18	6	2	4
2	Perfil de competencia del tutor. Funciones del tutor.	18	6	2	4
3	Concepción integradora de los componentes académico, laboral e investigativo en la labor de tutoría.	20	6	2	4
4	Elementos sobre el adiestramiento laboral. El método instructivo educativo desarrollador.	20	8	4	4
5	La personalidad del joven. Características generales y necesidades básicas.	20	6	2	4
TOTAL GENERAL		96	32	12	20

Leyenda: TH: Total de horas del tema; P: Horas presenciales; CE: Conferencias Especializadas; T: Talleres.

SISTEMA DE TEMAS

Tema 1: El proceso de tutoría en la EIPHH. Su organización en la empresa.

Objetivo: Caracterizar el proceso de tutoría en la EIPHH y la organización de este en la empresa, desde las normativas establecidas y las concepciones teóricas y metodológicas que lo sustentan.

Contenidos:

1. Consideraciones generales acerca de la labor educativa de los tutores.
2. El tutor como educador. Importancia de su rol en la empresa estatal socialista.
3. Antecedentes y enfoques actuales de la tutoría.
4. La experiencia cubana en la tutoría.
5. Importancia de la labor del tutor como educador en el contexto de la empresa. Caracterización del proceso de tutoría en Raudal. Logros e insuficiencias.
6. Documentos rectores.

Tema 2: Perfil de competencia del tutor. Funciones del tutor.

Objetivo: Valorar el perfil de competencia del tutor en el contexto del adiestramiento laboral de los especialistas en Proyecto e Ingeniería, para favorecer el cumplimiento de sus funciones.

Contenidos:

1. Competencia. Elementos que componen una competencia laboral.
2. Competencias requeridas para la tutoría de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en período de adiestramiento.
3. Cualidades que debe tener el tutor para facilitar el trabajo educativo con los especialistas en Proyecto e Ingeniería en período de adiestramiento.
4. Funciones del tutor en la EIPHH.
5. La comunicación educativa. Su importancia para la labor del tutor.

Tema 3: Concepción integradora de los componentes académico, laboral, investigativo y personal en la labor de tutoría.

Objetivo: Valorar la concepción integradora de los componentes académico, laboral, investigativo y personal en la labor de tutoría, desde las concepciones teóricas y metodológicas que lo sustentan.

Contenidos:

1. La tutoría desde la integración de lo académico, laboral, investigativo y personal.
2. Principios que rigen la dirección del proceso formativo, aplicables a la tutoría.
3. Sistematización, control y evaluación de acciones de tutoría en todos los componentes de la formación del especialista: académico, laboral, investigativo y personal, en la EIPHH.

Tema 4: Elementos sobre el adiestramiento laboral. El método instructivo educativo desarrollador.

Objetivo: Caracterizar el proceso de adiestramiento laboral en la EIPHH y el método instructivo educativo desarrollador, desde las normativas establecidas y las concepciones teóricas y metodológicas que lo sustentan.

Contenidos:

1. El adiestramiento laboral. Conceptualizaciones.
2. Características del adiestramiento laboral en la EIPHH.
3. Habilidades y cualidades profesionales que el tutor debe fomentar en la etapa de adiestramiento laboral a sus tutorados.
4. El método instructivo educativo desarrollador en el proceso de adiestramiento laboral de la EIPHH.

Tema 5: *La personalidad del joven. Características generales y necesidades básicas.*

Objetivo: Caracterizar la etapa de la juventud, sus necesidades básicas y valorar la importancia que tiene el conocimiento de estas para entender su comportamiento.

Contenidos:

1. La periodización del desarrollo psíquico. La etapa de la juventud.
2. Posición social del joven. Relaciones con los demás.
3. Proyección futura. Esfera de intereses. Necesidades y motivaciones.
4. Procesos cognoscitivos. Cualidades volitivas.
5. Principales problemas característicos de la edad juvenil.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

El curso ha sido concebido para ofrecer a los cursistas modos de actuación que les permita de manera más eficiente y científica, fundamentar y sistematizar en el contexto donde se desempeñan profesionalmente, las concepciones teóricas y metodológicas de la tutoría en el período de adiestramiento.

Las formas organizativas a utilizar son las conferencias y talleres. Se concibe la mayor cantidad de horas, 20 horas presenciales de las 32 que contempla el programa (62,5%), dedicadas a la realización de talleres de sistematización teórica y metodológica en los cuales los cursistas apliquen los contenidos del curso en su radio de acción.

Los talleres se deben realizar a continuación de la conferencia de modo que se sistematicen y se lleven a la práctica los conocimientos adquiridos por tutores con mayor experiencia profundizando lo aprendido en la conferencia, al plantear las experiencias de los tutores en su labor diaria con los jóvenes en adiestramiento y lograr un desarrollo inmediato que les permita conocimientos para realizar la labor de orientación en el período de adiestramiento laboral.

En las conferencias especializadas se empleará el método explicativo ilustrativo, para el análisis de los contenidos que se impartirán en cada tema, aunque es factible utilizar algunas técnicas participativas para lograr la motivación y

sensibilización de los tutores en cuanto a la necesidad del curso. Los talleres se realizarán mediante el método de trabajo independiente y la elaboración conjunta de forma combinada, en los cuales los cursistas aplicarán los contenidos estudiados en las conferencias a su función como tutores en la empresa. Los cursistas deben estar convencidos de la necesidad de la autopreparación previa.

Para la planificación y desarrollo de cada conferencia y taller se propone seguir la siguiente estructura: el tema, los objetivos generales, el contenido, los métodos y técnicas empleadas, los medios, las sugerencias metodológicas, la evaluación y la bibliografía. Se sugiere el empleo de medios de enseñanza como presentaciones electrónicas, hojas didácticas y otros materiales elaborados con este fin.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se pretende que el curso tenga un enfoque teórico-práctico, donde se potencie este último aspecto. Esto favorece el aprendizaje y profundización en los conocimientos teóricos, que los tutores deben dominar, para aplicarlos y contextualizarlos en su medio de actuación, al promover alternativas de solución a los problemas específicos que se le presentan. Se orientarán diferentes tipos de actividades independientes de estudio, prácticas profesionales, trabajos investigativos.

La evaluación del curso será sistemática a través de cada sesión de trabajo y tendrán un peso importante en ello los talleres para el debate de las diferentes actividades orientadas. La misma debe llevarse a cabo a través de la autoevaluación y la coevaluación.

Como evaluación final se propone la realización de un evento donde se incluirá un intercambio de experiencias entre los tutores, en el cual se abordarán las temáticas centrales abordadas, a este evento se invitará el Consejo de Dirección de la Empresa con el objetivo de sensibilizarles con la actividad de tutoría y las ventajas que ofrece al proceso de adiestramiento laboral. La nota final del curso dependerá de las evaluaciones parciales obtenidas y se expresará con las calificaciones de Excelente (5), Bien (4), Aprobado (3) o Desaprobado (2).

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, R. (2007). Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional. La Habana: Pueblo y Educación.
- Alarcón, M. y Gómez, A. (2006). La formación laboral como cualidad de la personalidad. II Taller Nacional sobre formación laboral. CD del evento. Holguín: Educación Cubana.
- Álvarez, C. y García, A. M. (s.f.). El tutor en el adiestramiento laboral del egresado de la Educación Técnica y Profesional. Disponible en: www.monografias.com
- Álvarez, J. E. (2010). El impacto del tutor en el nuevo modelo universitario cubano. Villa Clara: Instituto Superior de Ciencias Médicas “Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz”. Disponible en: <http://www.redem.org/boletin/files/>
- Álvarez, M. y Bisquerra, R. (1998). Manual de orientación y tutorías. Barcelona: Praxis.
- Atapi, P. (2002). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. ANUIES. Revista Educación Superior. México, no 68. p. 27-30.
- Bermúdez, R. y otros. (2004). La personalidad: su diagnóstico y su desarrollo. La Habana: Pueblo y Educación.
- Bermúdez, R. y Pérez, L. (2003). Aprendizaje formativo y crecimiento personal. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cabezas, B. L. (2008). Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento del proceso de tutoría en la formación del especialista en Anestesiología y reanimación. Tesis en opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas. Cienfuegos: Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-Hill.

- Colectivo de autores. (2002). Compendio de Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.
- Collazo, B. y Puentes, M. (1992) La orientación en la actividad pedagógica. La Habana: Pueblo y Educación.
- Díaz, C. D. y otros (2009). Estrategia de superación para la preparación docente metodológica de tutores. Perfil servicios farmacéuticos. En Revista Bitácora Educativa, Año 7, No. 13, julio-diciembre de 2009. Disponible en <http://www.odiseo.com.mx>
- Espinosa, M. (2011). El adiestramiento laboral del Técnico Medio en Mecánica Industrial en talleres de maquinado. Tesis en opción al título académico de Master en Pedagogía Profesional. Ciudad de La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Héctor Pineda”.
- García, A. (2005). Métodos educativos y de orientación psicológica. Manual para el trabajo educativo en las instituciones superiores pedagógicas. En soporte digital. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
- González, A. M. y Reinoso, C. (2002). Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- González, F. y Mitjás, A. (1989) La personalidad, su educación y desarrollo. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- González, V. y otros. (2001). Psicología para educadores. La Habana: Pueblo y Educación.
- Guerrero J. C. y Cañedo, R. (2008). El tutor: un actor con frecuencia olvidado en el período de adiestramiento laboral. En: Revista ACIMED, vol 18, no.4. Disponible en http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_4_08/aci21008.htm
- Leyva, A. y otros. (2015). El método instructivo, educativo y desarrollador para la gestión y desarrollo de la formación laboral de niños, adolescentes, jóvenes

y adultos. Curso 9. Especialidad en Gestión y Desarrollo de la Formación Laboral. En soporte digital. Holguín: Universidad de Holguín.

- Martínez, M. (1998). Acciones para el mejoramiento profesional y humano de los tutores en la Educación Avanzada. Tesis en opción al título de Máster en Educación Avanzada. La Habana: Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”.
- Martínez, O. (2012). Cualidades de la formación laboral para la Educación Técnica y Profesional. Artículo en soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
- Piñón, J. (1999). El adiestramiento laboral: una vía de seguimiento al mejoramiento profesional y humano del recién graduado. Curso 33, Pedagogía '99. La Habana: IPLAC.
- Rodríguez, M. y Bermúdez, R. (2006). Diagnóstico psicológico para la educación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario 1. Edición Mayo 2007. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en www.nc.cubaindustria.cu

EPÍGRAFE 4. VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A TUTORES EN LA EIPHH, RAUDAL

En la valoración del programa la capacitación se puede determinar el efecto que tiene sobre:

- El desempeño individual en el trabajo.
- El desempeño organizacional.
- El desempeño del programa de capacitación.
- Las transformaciones de las variables que van a ser influenciadas por la capacitación.

En este caso se ha determinado valorar el desempeño individual de los tutores en el proceso de tutoría y el desempeño del programa de capacitación. Mas adelante, al transcurrir un tiempo prudencial, se pretende valorar las transformaciones ocurridas en los adiestrados, tiempo en el que será posible observar cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de estos.

Para evaluar la efectividad del programa de capacitación, se toma una muestra intencional no probabilística, que constituye el 100% de la población de los 14 tutores de la EIPHH.

La formación profesional es bastante heterogénea, pues no todos son graduados de la misma especialidad y nivel. De manera que 12 tutores son del nivel superior y 2 del nivel medio superior. En relación con las especialidades, 5 son graduados de Ingeniería Hidráulica, 4 Civiles, 1 Mecánico, 1 Eléctrico y 1 Geólogo, así como 2 Técnicos Medios en Construcción Civil, todos especializados en la rama hidráulica. Ninguno de estos tutores presentan una preparación significativa sobre elementos de Pedagogía, más allá de sus conocimientos técnicos, por tanto hay carencias en la preparación que los oriente sobre el trabajo educativo en la empresa y específicamente con los jóvenes.

La edad de los tutores oscila entre 27 y 58 años, de ellos 2 son del sexo femenino y 12 del sexo masculino, lo que trae consigo variedad de intereses, aspiraciones,

motivaciones, necesidades, aspectos que se tuvieron en cuenta en la implementación de la propuesta.

Es importante señalar como una fortaleza, que la experiencia en la actividad de tutoría de la muestra se encuentra entre 1 a 5 años (64,2%), un 21,4% entre 6 y 14 años y un 14,3% más de 15 años, por lo que a pesar de no contar con preparación para una tutoría integral, se garantiza el conocimiento práctico y la identificación con la tarea.

La aplicación del programa de capacitación, se desarrolló en el año 2015, en tres etapas o fases:

- Constatación de las necesidades de superación, potencialidades y limitaciones de los tutores.
- Implementación del programa de capacitación para los tutores.
- Constatación de la efectividad del programa.

Para analizar en la práctica la efectividad de la propuesta, se realiza la valoración de la influencia del programa en el desempeño en la labor de tutoría a partir de dos momentos:

1. El desempeño demostrado durante el desarrollo de las actividades lectivas (conferencias y talleres) desarrolladas, a través de la práctica del programa.
2. El desempeño demostrado durante el cumplimiento de las funciones en su rol de tutor en la empresa.

Para evaluar el primer momento se toman como indicadores:

- Preparación teórico-práctica que alcanza el tutor en los diferentes contenidos abordados durante el desarrollo de las conferencias y los talleres.
- La motivación que demuestra el tutor en el desarrollo de las actividades del programa.
- Actitud reflexiva y de colaboración mostrada durante el desarrollo de las dinámicas del programa.

Para evaluar el segundo momento se toman como indicadores:

- Comunicación que establece el tutor con los especialistas en formación.
- Motivación hacia la labor educativa que desarrolla.
- Orientación y tratamiento a las situaciones educativas.

Entre los instrumentos utilizados para medir los indicadores antes señalados, se encuentran:

- Evaluación de las diferentes actividades desarrolladas durante la implementación de la propuesta.
- Realización de encuestas a tutores (anexo 6), con carácter de autodiagnóstico, que permitió realizar un análisis comparativo entre el nivel de conocimientos antes y después de aplicar el programa (ver anexo 7).
- Observación del desempeño profesional que llevan a cabo los tutores en el proceso de adiestramiento laboral (anexo 8).

Para valorar cualitativamente los indicadores se emplearon tres categorías (**alto, medio y bajo**) que fueron determinadas por la relación entre los resultados, valoraciones, reflexiones y profundidad en los análisis realizados por los tutores en las actividades concebidas, como parte del programa de superación.

Las acciones de preparación fueron sometidas a evaluación parcial mediante el análisis comparativo de resultados iniciales y finales. El procedimiento comparativo, al aplicar los métodos y técnicas, que siguen la lógica del diagnóstico inicial con carácter de salida, permitió obtener importantes resultados.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, en relación con el desempeño profesional mostrado durante el desarrollo de las actividades (conferencias y talleres), que se materializaron, a través de la práctica del programa.

La preparación teórico-práctica que alcanza el tutor en los diferentes contenidos abordados durante el desarrollo de las conferencias y los talleres, se valora de satisfactorio, debido a que el 100% de los tutores refieren que:

- La preparación recibida en el programa de capacitación le sirve y es de gran utilidad para el trabajo que ellos realizan en el centro.
- Reconocen la importancia del mismo para poder enfrentar las funciones educativas que demandan la actividad de tutoría.
- Los recién graduados sienten mayor satisfacción por el trabajo que ellos realizan.

En sentido general, se observa un clima laboral más adecuado, las actividades planificadas se adecuan más a las características de los especialistas y hay una significativa reducción de la fluctuación en el centro.

Resulta importante señalar que los tutores, a pesar de que en el diagnóstico inicial valoran en su mayoría la necesidad que tienen de la preparación, en la práctica se evidenció la no concienciación de esa necesidad, debido a que se produjo cierta resistencia inicial ante el curso de capacitación ofertado y en las primeras conferencias y talleres un 42,8% (6) se mostraron muy poco motivados e interesados por conocer y profundizar en las temáticas abordadas, sobre todo los especialistas que más tiempo llevaban en el centro, los que en algunos casos superan los 60 años.

Sin embargo, a través del desarrollo de las actividades se constató un incremento en la satisfacción e implicación de los mismos por conocer, profundizar, investigar y aplicar las diferentes temáticas tratadas en el curso. Al terminar la puesta en práctica del programa, el 100% de los tutores valoran el curso de muy instructivo y ameno y el deseo de seguir profundizando en los temas por la importancia que tienen para su labor educativa.

Entre los principales logros del curso están:

- La motivación lograda, reflejada en las opiniones positivas, el interés de los tutores por profundizar en las temáticas tratadas y por acceder a otros cursos sobre temáticas similares.
- La satisfacción e implicación y el vínculo afectivo positivo hacia el desarrollo de las actividades.
- Se realizaron propuestas para próximas etapas que involucraran a otros especialistas que en estos momentos no estaban cumpliendo la tarea, pero con posibilidades reales de asumirla.
- Se ganó además en la sensibilización de la necesidad de una adecuada comunicación con los adiestrados, y en la necesidad de la combinación equilibrada entre la exigencia y la persuasión.

La forma de enseñanza más utilizada en el programa fue el taller, lo cual estimuló el desarrollo y el ejercicio de la reflexión individual y grupal, en la construcción de nuevos conocimientos, asumido en cada tarea desarrollada.

En el desarrollo de los encuentros prevaleció un ambiente de aprendizaje colaborativo, y participativo, que promovió el diálogo, la reflexión y el intercambio de experiencias entre los tutores y con el profesor.

Cuando los tutores valoran la calidad de los temas impartidos durante la capacitación, se constata que un 85,7% (12) evalúa de alto la calidad con que se desarrolló el tema 1, un 78,6% (11) evalúa de alto la calidad del tema 2, un 71,4% (10) evalúa de alto la calidad del tema 3, un 92,8% (13) evalúa de alto la calidad del tema 4 y 85,7% (12) evalúa de alto la calidad del tema 5.

Esta valoración conduce a considerar que la calidad de la superación brindada impactó en los tutores de manera positiva; no obstante, se requirió de mayor sistematización teórica y práctica de los contenidos abordados, lo que estuvo limitado por las constantes interferencias que se produjeron producto a la tensión existente por el cumplimiento de los planes productivos de la entidad y de lo cual son participantes activos los especialistas involucrados en la actividad.

A continuación aparecen algunas valoraciones realizadas por los tutores referentes al curso:

- Tutor 1: Las clases se desarrollaron con calidad, en un ambiente de trabajo agradable y han servido de base para mejorar nuestro trabajo, que aún cuando es una tarea no concebida dentro del perfil del cargo que desempeño, me fue asignada por la dirección de la entidad y la asumo con amor. Me gustaría profundizar más en temas sobre comunicación interpersonal.
- Tutor 2: El curso me ha permitido lograr mayor empatía con los jóvenes, cuando el ser humano envejece se olvida de la época en que también fueron jóvenes y tiende a exigirle a las nuevas generaciones como adultos. Es bueno e interesante conocer, descubrir y recordar cada día con la vivencia personal, las características de esta etapa y comprender sus inquietudes y expectativas.
- Tutor 3: Los temas impartidos han sido de gran significación para facilitar nuestra labor educativa, utilizando técnicas novedosas para nosotros. El desarrollo de las clases fueron amenas, interesantes, acompañadas de contenidos actualizados sobre el tema, localizados en Internet. Nos ha servido, además, para comprender un poco más a los jóvenes especialistas, para ayudarlos a solucionar sus problemas, tanto personales como laborales. Necesitamos profundizar en temas relacionados con el estudio de la personalidad y la psicología.
- Tutor 4: Se ha incrementado la motivación por parte de los especialistas en su preparación. Hasta hace poco tiempo se ha considerado la tarea de tutor como una carga más, sin darle la debida importancia. Se ha elevado nuestro interés en relación con el trabajo educativo en la formación de las nuevas generaciones y los especialistas que constituyen el futuro de la entidad. Me gustaría profundizar en métodos de trabajo educativo y de enseñanza.

Al valorar los resultados de la encuesta final aplicada a los tutores con carácter de autodiagnóstico, permitió realizar un análisis comparativo entre el nivel de conocimientos acerca de la labor de tutoría antes (inicial) y después (final) de aplicar el programa de capacitación. Se comprueban avances significativos en la preparación que deben poseer estos, para asumir de forma eficiente la tutoría hacia los jóvenes especialistas recién graduados.

Después de implementar el programa de capacitación, se pudo constatar un crecimiento en los niveles de preparación alto y medio, en los tutores de la empresa. Como se puede apreciar en el gráfico del anexo 7, existe una tendencia al aumento del nivel de conocimiento de las diferentes temáticas en el estado final.

Entre las temáticas que tuvieron un mayor avance se encuentran las relacionadas con las funciones del tutor y las características de los jóvenes y la de menos avance fue el método instructivo educativo desarrollador en el proceso de adiestramiento laboral de la EIPHH.

En la observación realizada a la labor educativa que llevan a cabo los tutores, se constatan avances en la comunicación que establecen con los jóvenes especialistas, materializado en un adecuado tratamiento, apoyo y comprensión a los problemas de estos, tanto técnicos como personales.

Se comprueba, además, mayor motivación de los jóvenes en formación hacia la misión social de la empresa, relacionada con el incremento de la infraestructura hidráulica del territorio y su influencia en el incremento del bienestar de la población.

Estos resultados permitieron lograr avances en la labor educativa que llevan a cabo los tutores en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín, revertido en un incremento en la preparación y formación del Especialista en Proyecto e Ingeniería que atiende la actividad hidráulica, en específico las tareas relacionadas con diseño e investigaciones.

CONCLUSIONES

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, el cual debe garantizar la calidad de su tutoría. La figura del tutor y su papel en el proceso formativo del joven en adiestramiento tiene un enfoque integrador. Los tutores, en la etapa de adiestramiento en el contexto empresarial, se encargan de orientar al joven en aspectos específicos de su perfil ocupacional, como son el desarrollo de tareas vinculadas al desarrollo académico, profesional, investigativo y en la formación de cualidades personales necesarias para su inserción en el nuevo contexto laboral.

El diagnóstico del estado actual de la tutoría en la EIPHH demuestra insuficiencias en el dominio y aplicación de sus funciones, que posibilite la sistematicidad en la atención personalizada al adiestrado como vía para lograr una formación integral. Esto hace necesario dotar al tutor de los referentes teóricos, metodológicos e investigativos que posibiliten su correcta actuación.

Para resolver esta problemática se diseña un programa de capacitación a tutores que parte del diagnóstico de las necesidades de capacitación y consta de cinco temas, organizados en conferencias y talleres, para fortalecer el proceso de tutoría durante la etapa de adiestramiento laboral de los Especialistas en Proyecto e Ingeniería en la EIPHH, Raudal.

El programa de capacitación a tutores se pone en práctica en la EIPHH y se evidencian cambios positivos en el accionar y las actitudes de los tutores, se incrementa la motivación, el nivel de conocimientos y se produce una mejoría en las relaciones tutor-tutorado encaminadas a un proceso formativo más integral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, R. (2007). Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional. La Habana: Pueblo y Educación.
2. Alarcón, M. y Gómez, A. (2006). La formación laboral como cualidad de la personalidad. En Memorias del evento II Taller Nacional sobre Formación Laboral. Holguín: Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”.
3. Alonso, L. A. (2007). La formación de competencias laborales en los estudiantes de bachiller técnico en mecánica industrial a través del período de prácticas pre-profesionales. Tesis en opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
4. Álvarez, C. (2000). El adiestramiento laboral del técnico medio en Construcción Civil en Camagüey. Tesis en opción al título académico de Master en Educación Avanzada. La Habana: Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”.
5. Álvarez, C. y García, A. M. (s.f.). El tutor en el adiestramiento laboral del egresado de la Educación Técnica y Profesional. Disponible en: www.monografias.com
6. Álvarez, J. E. (2010). El impacto del tutor en el nuevo modelo universitario cubano. Villa Clara: Instituto Superior de Ciencias Médicas “Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz”. Disponible en: <http://www.redem.org/boletin/files/>
7. Álvarez, M. y Bisquerra, R. (1998). Manual de orientación y tutorías. Barcelona: Praxis.
8. Añorga, J. (1995). La Educación Avanzada: una teoría para el perfeccionamiento profesional y humano. En Boletín del Centro de Estudios de Educación Avanzada. Año 1, no. 1. La Habana.

9. Añorga, J. y otros (s.f.). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los Recursos Humanos. En soporte digital. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
10. Atapi, P. (2002). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. ANUIES. Revista Educación Superior. México, no 68. p. 27-30.
11. Avances, limitaciones, obstáculos y desafíos. En Boletín del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, No.24 de abril de 1991.
12. Bacus. A. (1994). Creatividad, cómo desarrollarla. Barcelona: Iberia.
13. Baró, W. (1997). La enseñanza problémica aplicada a la técnica. La Habana: Academia.
14. Bautista, Y. (2009). Sistemas de Gestión Integrados. Tesis de graduado. Holguín: Universidad Técnica "Oscar Lucero".
15. Bermúdez, R. y otros. (2004). La personalidad: su diagnóstico y su desarrollo. La Habana: Pueblo y Educación.
16. Bermúdez, R. y Pérez, L. (2003). Aprendizaje formativo y crecimiento personal. La Habana: Pueblo y Educación.
17. Bernal, R. (1986). Estudio trabajo, una innovación pedagógica. Ponencia para el Congreso Pedagogía '86. La Habana: Impresión Ligera.
18. Betancourt, J. (1992). Teorías y prácticas sobre creatividad y calidad. Selección de lecturas. La Habana: Academia.
19. Betancourt, J. (2007). Fundamentos psicológicos y pedagógicos generales de la Educación Especial. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".
20. Betancourt, J. y otros. (1993). La creatividad y sus implicaciones. La Habana: Academia.

21. Blanchard, K. y O'Connor, M. (2000). Administración por Valores. Grupo editorial Norma.
22. Blanco, A. (2001). Introducción a la sociología de la educación. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
23. Cabezas, B. L. (2008). Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento del proceso de tutoría en la formación del especialista en Anestesiología y reanimación. Tesis en opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas. Cienfuegos: Universidad "Carlos Rafael Rodríguez".
24. Carton, M. (1985). La educación y el mundo del trabajo. UNESCO.
25. Castro, F. (1974). La Educación en Revolución, discurso del 8/12/1972. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
26. Castro, F. (1988). Selección de textos. El estudio, el trabajo y la formación de la juventud. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
27. Castro, F. (2001). Selección de Discursos. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
28. Cejas, L. y Córica, J. L. (2003). La tutoría en la Educación a distancia. Material de lectura obligatorio del tema 3. Especialidad en Tecnología Educativa. Hidalgo: Universidad Tecnológica Nacional de Argentina.
29. Cerezal, J. (1991). Documento base Reunión Internacional de Reflexión sobre los nuevos roles de la Educación Superior a nivel mundial. El caso América Latina y el Caribe. En soporte digital. Caracas.
30. Cerezal, J. (2000). La educación laboral en Cuba. Fundamentos y alternativas metodológicas. La Habana: Pueblo y Educación.
31. Cerezal, J. y otros. (1997). La enseñanza de las asignaturas con un enfoque laboral. CEIDE. Revista Desafío Escolar. Año 1. Vol. 2.
32. Cerezal, J. y otros. (2000). La formación laboral de los alumnos en los umbrales del siglo XXI. C. de la Habana: Pueblo y Educación.

33. Chiavenato, I. (2002). Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-Hill.
34. Colectivo de autores. (1996). Pensar y crear. Educar para el cambio. La Habana: Academia.
35. Colectivo de autores. (2002). Compendio de Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.
36. Colectivo de autores. (2003). Pensando en la personalidad. La Habana: Félix Varela.
37. Collazo, B. y Puentes, M. (1992) La orientación en la actividad pedagógica. La Habana: Pueblo y Educación.
38. Córdoba, L. (2006). Documento sobre proyecto de tutorías. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
39. Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución Ministerial No. 21/99. Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores. p.591-596. En Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 36. La Habana, 7 jun. 1999.
40. Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución Ministerial No. 5/93. Sobre las regulaciones del Adiestramiento Laboral. La Habana, 30 abr. 1993.
41. Cuesta, A. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ciudad de La Habana: Academia.
42. De la Fuente, M. y Ríos, J. G. (2007). La tutoría, una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior. México.
43. Deulofeu, M. E. (2007). La formación y desarrollo como parte de la gestión estratégica del Capital Humano en el sector de las Telecomunicaciones en Cuba. En soporte digital. La Habana, Cuba.

44. Díaz, C. D. y otros (2009). Estrategia de superación para la preparación docente metodológica de tutores. Perfil servicios farmacéuticos. En Revista Bitácora Educativa, Año 7, No. 13, julio-diciembre de 2009. Disponible en <http://www.odiseo.com.mx>
45. Domínguez, M. I. (1996). La formación de valores en la Cuba de los años 90: un enfoque social. En: La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana: Ciencias Sociales.
46. Domínguez, W. L. (2003). Una metodología para favorecer la formación del valor patriotismo en escolares primarios de segundo ciclo mediante las potencialidades axiológicas de la obra martiana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín: Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".
47. Dorrego, M. (2011). Programa de Superación Psicopedagógica para los oficiales educadores de la Escuela Militar "Camilo Cienfuegos" de Holguín. Trabajo final en opción al título académico de Especialista de docencia en psicopedagogía. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
48. Espinosa, M. (2011). El adiestramiento laboral del Técnico Medio en Mecánica Industrial en talleres de maquinado. Tesis en opción al título académico de Master en Pedagogía Profesional. Ciudad de La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Héctor Pineda".
49. Fong, A. (1998). La formación laboral: una necesidad para la formación integral de la personalidad. En soporte digital. Santiago de Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Frank País".
50. Gaceta Oficial No.29 Extraordinaria de 17 de Junio de 2014. Ministerio de Justicia.
51. García, A. (2005). Métodos educativos y de orientación psicológica. Manual para el trabajo educativo en las instituciones superiores pedagógicas. En

soporte digital. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.

52. García, L. (1999). La tutoría en la UNED. Bases y orientaciones. Madrid: UNED.
53. García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. EE.UU: McGraw Hills.
54. Goleman, D. (2001). Inteligencia Emocional. España: Kairós.
55. González, A. M. y Reinoso, C. (2002). Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
56. González, F. (1982). Algunas cuestiones teóricas y metodológicas sobre el estudio de la personalidad. La Habana: Pueblo y Educación.
57. González, F. (1995). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana: Pueblo y Educación.
58. González, F. y Mitjás, A. (1989) La personalidad, su educación y desarrollo. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
59. González, V. y otros. (2001). Psicología para educadores. La Habana: Pueblo y Educación.
60. Guerrero J. C. y Cañedo, R. (2008). El tutor: un actor con frecuencia olvidado en el período de adiestramiento laboral. En: Revista ACIMED, vol 18, no.4. Disponible en http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_4_08/aci21008.htm
61. Ibarra, L. M. (2007). Psicología y Educación: Una relación necesaria. La Habana: Félix Varela.
62. Infante, A. I. (2011). La formación laboral de los estudiantes de preuniversitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.

63. Infante, A. I. y otros. (2005). Diagnóstico de la formación laboral en la Educación Preuniversitaria. Publicado en las memorias del evento CENFOLAB 2005, bajo el ISBN 9789-959-18-0381-8. Holguín.
64. Infante, A. I. y otros. (2006). Indicadores de la formación laboral en la Educación Preuniversitaria. Ponencia en el II Taller Nacional sobre formación laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
65. Infante, A. I. y otros. (2007). Estrategia para la formación laboral en la Educación Preuniversitaria. Ponencia en el III Evento Nacional Científico- Metodológico sobre formación laboral, Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
66. Infante, A. I. y otros. (2007). Modelo pedagógico para desarrollar la formación laboral en la Educación Preuniversitaria de la provincia de Holguín a partir de las nuevas transformaciones del sistema educacional cubano. Ponencia en el III Evento Nacional Científico- Metodológico sobre formación laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
67. Infante, A. I. y otros. (2011). Las cualidades laborales. Resultado de proyecto. En soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
68. Infante, A. I. y otros. (2012). Estrategia para el desarrollo de la formación laboral en la Educación Superior Pedagógica. (Resultado de proyecto). En soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
69. Leyva, A. (1997). Perfeccionamiento de los métodos de enseñanza en la Metodología de la Enseñanza de la Educación Laboral. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Educación Superior. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

70. Leyva, A. y Mendoza, L. (2000). Alternativa didáctica en la preparación profesional en la UCP “José de la Luz y Caballero”. Evento Internacional I Simposio de Grandes Pedagogos Iberoamericanos. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
71. Leyva, A. y Mendoza, L. (2000). Compendio sobre temas pedagógicos: Apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico de un maestro. En soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
72. Leyva, A. y Mendoza, L. (2001). La formación laboral: retos y perspectivas. Segundo Taller Internacional Innovación Educativa – Siglo XXI. INNOED Siglo XXI. Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
73. Leyva, A. y Mendoza, L. (2001). La formación laboral: una necesidad en la pedagogía cubana. Ponencia presentada en el Congreso Internacional Pedagogía ´01. Palacio de las Convenciones. C. de la Habana: Educación Cubana.
74. Leyva, A. y Mendoza, L. (2003). La Formación Laboral: su objeto de investigación. En soporte digital. Holguín: Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”.
75. Leyva, A. y Mendoza, L. (2005). La formación laboral: Exigencias para una práctica pedagógica contemporánea. C. de La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
76. Leyva, A. y Mendoza, L. (2011). Apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico del maestro: aproximación a los fundamentos teóricos de la formación laboral. Parte III. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
77. Leyva, A. y Mendoza, L. (2011). La formación laboral en la educación cubana: experiencias en la preparación profesional a lo largo de la vida. Ponencia publicada en el CD Memorias Congreso Internacional de Pedagogía 2011

(ISBN 978-959-304-070-9). Palacio de Convenciones de La Habana: Educación Cubana.

78. Leyva, A. y Mendoza, L. (2006). Apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico de un maestro: aproximación a una modelación para la determinación de los niveles de relaciones dialécticas en los elementos del objeto de investigación. Trabajo presentado en el II Taller Nacional sobre Formación Laboral. Holguín: Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".
79. Leyva, A. y Mendoza, L. L. (1998). Las técnicas participativas en el proceso docente educativo de la Disciplina Metodología de la Educación Laboral. Ponencia presentada en el Concurso Nacional sobre Técnicas Participativas "Graciela Bustillos".
80. Leyva, A. y otros. (2001). Modelo para la Dinámica del Proceso Docente Educativo de la disciplina Metodología de la Enseñanza de la Educación Laboral. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
81. Leyva, A. y otros. (2002). Fundamentos de la formación laboral: su objeto de estudio. (Resultado de proyecto). En soporte digital. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
82. Leyva, A. y otros. (2005). Estudio y caracterización de la formación laboral en las diferentes enseñanzas. Regularidades de la formación laboral para la provincia de Holguín. Resultado 1 del proyecto CENFOLAB. Código PTCT 06/03. Holguín.
83. Leyva, A. y otros. (2006). Las dimensiones que conforman la formación laboral en el proceso docente educativo en la escuela cubana. Resultado 2 del proyecto CENFOLAB. Código PTCT 06/03. Holguín.

84. Leyva, A. y otros. (2007). Estrategia para desarrollar la formación laboral en los diferentes niveles educativos en la Educación Cubana. Resultado 4 del proyecto CENFOLAB. Código PTCT 06/03. Holguín.
85. Leyva, A. y otros. (2015). El método instructivo, educativo y desarrollador para la gestión y desarrollo de la formación laboral de niños, adolescentes, jóvenes y adultos. Curso 9. Especialidad en Gestión y Desarrollo de la Formación Laboral. En soporte digital. Holguín: Universidad de Holguín.
86. López, A. (1996). Aprender en la empresa: la formación profesional "Made in Gerny". p. 31-42. En Revista Estudios de Juventud. No. 38. Valencia, España, dic. 1996.
87. Martínez, M. (1998). Acciones para el mejoramiento profesional y humano de los tutores en la Educación Avanzada. Tesis en opción al título de Máster en Educación Avanzada. La Habana: Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
88. Martínez, M. (2007). La competencia tutorial de los docentes de la educación media en la formación de profesores generales integrales en el contexto de la universalización pedagógica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
89. Martínez, O. (2012). Cualidades de la formación laboral para la Educación Técnica y Profesional. Artículo en soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
90. Martínez, O. (2012). Estrategia para la gestión y desarrollo de la formación laboral en la Educación Técnica y Profesional. Resultado de proyecto. En soporte digital. Centro de Estudio para la Formación Laboral. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".

91. Martínez, O. (2012). Tareas docentes para favorecer la formación laboral de los estudiantes de séptimo grado a través de la Biología. En CD-R “V Taller Nacional Científico Metodológico sobre Formación Laboral (CENFOLAB 2012)”. ISBN: 978-959-18-0381-8. Holguín.
92. Molina, M. (2004). La tutoría, una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior. Revista Universidades, Unión de Universidades de América Latina, UDUAL, año LIV, Nueva Época, no. 28, julio-diciembre.
93. Moreno, A. (1999). El trabajo como forjador del hombre nuevo. La Habana: Ciencias Sociales.
94. Novick, M. Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe: su articulación con el aprendizaje de la empresa. Proyecto CEPAL/GTZ. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4606/cap73.htm>
95. Olórtegui, D. Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>
96. Paz, I. (1999). Metodología para el desarrollo de la autorreflexión como vía para un aprendizaje desarrollador en adolescentes. Tesis de maestría. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
97. Pérez, M. (2005). El Ché y la Dirección por Valores. La Habana: Gesta.
98. Piñón, J. (1999). El adiestramiento laboral: una vía de seguimiento al mejoramiento profesional y humano del recién graduado. Curso 33, Pedagogía '99. La Habana: IPLAC.
99. Reppetto, E. (1983). Teoría y procesos de la orientación. Madrid: UNED.
100. Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. EE.UU: Prentice Hall.
101. Rodríguez, J. R. (2008). Apuntes para una definición de Adiestramiento Laboral. Disponible en <http://www.editum.org/Apuntes-para-una-definicion-de-Adiestramiento-Laboral-p-1099.html>

102. Rodríguez, M. y Bermúdez, R. (2006). Diagnóstico psicológico para la educación. La Habana: Pueblo y Educación.
103. Rubinstein, S. L. (1969). Principios de Psicología General. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
104. Salovey, P. y Mayer, J. (1997). El modelo de inteligencia emocional.
105. Sánchez, P. y Augier, A. (1996). Planeación estratégica y desarrollo organizacional. IPLAC.
106. Silva, M. (2009). La inserción laboral y su contribución a la formación de competencias laborales en los estudiantes de Técnico Medio en la especialidad de Viales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
107. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario 1. Edición Mayo 2007. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en www.nc.cubaindustria.cu
108. Talízina, N. F. (1988). Psicología de la Enseñanza. Moscú: Ed. Progreso.
109. Vigotsky, L. S. (1982). Pensamiento y lenguaje. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
110. Woods, M. (1993). La escuela por dentro. España: Paidós S.A.

Anexo 1. Guía para las entrevistas a especialistas formados

Objetivos: Evaluar el grado de satisfacción de los tutorados ya formados con la labor de tutoría.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es su especialidad de graduación?
2. ¿Qué tiempo duró su período de adiestramiento laboral?
3. ¿Quién fue su tutor?
4. ¿Consideraría de importancia la asesoría recibida por el tutor?
5. ¿Qué tipo de asesoría considera usted que recibió de su tutor?

Integral ----- Técnico y profesional solamente-----

Anexo 2. Guía para la conducción de la discusión grupal con los especialistas en adiestramiento

Objetivos: Evaluar el grado de satisfacción con la labor de tutoría, de los especialistas en adiestramiento.

Se realizan las siguientes consideraciones a fin de esclarecer la forma en que se realizará la discusión:

- Todos deben opinar.
- Su opinión es válida y debe ser respetada por el grupo.
- Pueden comentar, criticar, ampliar, cuestionar lo expresado por otras personas del grupo.
- Todo se va a registrar excepto la identidad del opinante.

Seguidamente se presentan diferentes preguntas que deben servir de puntos de partida para llevar a cabo la discusión:

1. ¿Se sienten asesorados correctamente por sus tutores? ¿De qué manera?
2. ¿Conoce la alta dirección de la entidad sus inquietudes?
3. ¿Cada qué tiempo se reúnen todos los adiestrados con sus tutores y la dirección de la entidad?
4. ¿Se realizan sesiones especializadas de tutoría en las que se intercambien criterios sobre temas de gran complejidad?
5. ¿Consideran que existen en la entidad espacios abiertos de reflexión e intercambio de experiencias entre tutores y tutorados?
6. ¿Consideran que los tutores se encuentran identificados con los contenidos del Plan de Estudio de las universidades?
7. En las evaluaciones realizadas por los tutores de su desempeño ¿reflejan claramente las brechas que presentan y realizan nuevas propuestas de actividades para su mejoramiento?

8. ¿Se les programan acciones de capacitación acorde a las debilidades que presentan en diferentes temáticas, aún cuando estas se encontraran en el plan temático de la universidad?

Anexo 3. Indicadores para la observación participante durante el proceso formativo.

Existencia de un diagnóstico de cada adiestrado.

Planes de adiestramiento. Su existencia, cumplimiento y acercamiento a las necesidades de cada adiestrado.

Forma en que el profesor tutor contribuye al dominio de los fundamentos teórico-prácticos del contenido del especialista en adiestramiento. Métodos que utiliza.

Relación tutor-tutorado.

Nivel de compromiso y competencia del capital humano con que se cuenta para la tutoría. Cualidades que los caracterizan.

Anexo 4. Guía para la encuesta y discusión grupal con los tutores

Objetivos: Determinar el nivel de conocimientos de los tutores para realizar la labor de tutoría.

Respetado compañero: Atendiendo a su experiencia profesional, participación actual como tutor en la empresa y prestigio adquirido en esta, usted ha sido seleccionado para participar en una investigación que se realiza en el Instituto Superior Pedagógico de sobre el tema del proceso de tutoría en la formación del especialista en Proyecto e Ingeniería, de modo que con su activa y seria participación, se pretende conocer el estado actual de esta labor en la entidad para encaminar acciones como vía para lograr la formación integral del especialista.

Nombre y apellidos-----

Especialidad de Graduado-----

Preparación Pedagógica-----

Categoría docente----- Grado científico-----

Cargo que ocupa-----

Unidad a la que pertenece-----

Experiencia como tutor -----

Estudios cursados acerca de la labor de tutoría-----

Mencione las funciones que según su criterio debe desempeñar el tutor:

¿Qué importancia usted le confiere al trabajo conjunto tutor y tutorado?

¿Qué acciones usted propone deberán realizarse para perfeccionar el proceso de tutoría en la EIPHH?

¿Considera usted que el tutor debe preocuparse por aquellos aspectos de la vida personal del tutorado que pudieran incidir negativamente en su formación?

¿Considera que el proceso de tutoría puede ser espontáneo o deberá ser rectorado por la alta dirección?

¿Sobre qué temas usted considera necesario debe recibir preparación?

¿Consideraría necesario la implementación de un Programa de Tutoría en la EIPHH?

Anexo 5. Experiencia en el trabajo tutorial de los tutores encuestados

Total de tutores	Experiencia entre 1 a 5 años		Experiencia entre 6 a 14 años		Experiencia más de 15 años	
	Total	%	Total	%	Total	%
14	9	64,2	3	21,4	2	14,3

Anexo 6. Encuesta final realizada a los tutores con el objetivo de evaluar la efectividad del programa

Estimado especialista tutor: Se realiza una investigación relacionada con la efectividad del curso de capacitación en el tema de la tutoría que usted recibió. Se necesita de su ayuda al responder el cuestionario que se le presenta a continuación y se le pide que lo asuma con toda sinceridad. De antemano le damos las gracias, por su colaboración.

1. En qué medida la preparación recibida durante el curso le ha servido para su desempeño como tutor.

Me sirvió: ____ Me sirvió medianamente: ____ No me sirvió: ____ . Por qué:

2. De los temas recibidos durante el curso, evalúe la calidad de los mismos en alto (A), medio (M) y bajo (B) en cuanto a:

- Motivación que se logró.
- La comunicación que se estableció entre todos, sobre la base de la colaboración, el diálogo, la reflexión y el intercambio de experiencias.
- Reflexión lograda en los análisis realizados.

En los siguientes temas:

_____ El proceso de tutoría en la EIPHH. Su organización en la empresa.

_____ Perfil de competencia del tutor. Funciones del tutor.

_____ Concepción integradora de los componentes académico, laboral e investigativo en la labor de tutoría.

_____ Elementos sobre el adiestramiento laboral. El método instructivo educativo desarrollador.

_____ La personalidad del joven. Características generales y necesidades básicas.

3. Autoevalúe, utilizando las categorías alto (A), medio (M) y bajo (B), el nivel de preparación y/o dominio que considera posee en los siguientes contenidos:

_____ Importancia de la labor del tutor en la EIPHH.

_____ Logros e insuficiencias de la tutoría en la EIPHH.

_____ Documentos rectores que norman la tutoría y el adiestramiento en la empresa.

_____ Competencias y cualidades requeridas para la tutoría de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en período de adiestramiento.

_____ Funciones del tutor en la EIPHH.

_____ Importancia de la comunicación educativa para la labor del tutor.

_____ Principios que rigen la dirección del proceso formativo, aplicables a la tutoría.

_____ Concepción integradora de los componentes académico, laboral, investigativo y personal en la labor de tutoría

_____ Características del adiestramiento laboral en la EIPHH.

_____ Habilidades y cualidades profesionales que el tutor debe fomentar en la etapa de adiestramiento laboral a sus tutorados.

_____ El método instructivo educativo desarrollador en el proceso de adiestramiento laboral de la EIPHH.

_____ Características de la etapa de la juventud.

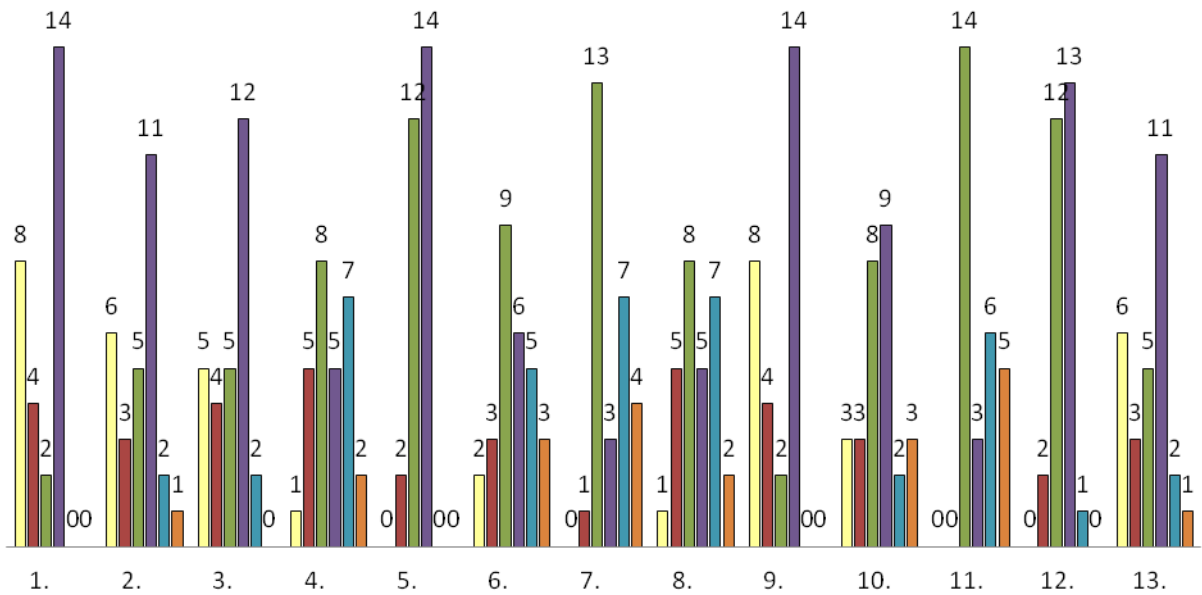
_____ Principales problemas característicos de la edad juvenil.

Anexo 7. Comparación del estado inicial y final, en cuanto al nivel de conocimiento de las temáticas tratadas en el programa

No.	CONTENIDOS	Inicial			Final		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1.	Importancia de la labor del tutor en la EIPHH	8	4	2	14	0	0
2.	Documentos rectores que norman la tutoría y el adiestramiento en la empresa	6	3	5	11	2	1
3.	Logros e insuficiencias de la tutoría en la EIPHH	5	4	5	12	2	0
4.	Competencias y cualidades requeridas para la tutoría de los especialistas en Proyecto e Ingeniería en período de adiestramiento	1	5	8	5	7	2
5.	Funciones del tutor en la EIPHH	0	2	12	14	0	0
6.	Importancia de la comunicación educativa para la labor del tutor	2	3	9	6	5	3
7.	Principios que rigen la dirección del proceso formativo, aplicables a la tutoría	0	1	13	3	7	4
8.	Concepción integradora de los componentes académico, laboral, investigativo y personal en la labor de tutoría	1	5	8	5	7	2
9.	Características del adiestramiento laboral en la EIPHH	8	4	2	14	0	0
10.	Habilidades y cualidades profesionales que el tutor debe fomentar en la etapa de adiestramiento laboral a sus tutorados	3	3	8	9	2	3
11.	El método instructivo educativo desarrollador en el proceso de adiestramiento laboral de la EIPHH	0	0	14	3	6	5
12.	Características de la etapa de la juventud	0	2	12	13	1	0
13.	Principales problemas característicos de la edad juvenil	6	3	5	11	2	1

Comparación de nivel de conocimientos por temáticas entre el estado inicial y final

■ Inicial alto
 ■ Inicial medio
 ■ Inicial bajo
 ■ Final alto
 ■ Final medio
 ■ Final bajo



Anexo 8. Guía de observación al desempeño del tutor en el proceso de tutoría

Objetivo: Evaluar el desempeño de los tutores, durante el cumplimiento de sus funciones en el desarrollo del proceso de tutoría a los jóvenes en la etapa de adiestramiento.

Tipo de observación: Externa, directa y abierta.

Dimensiones e indicadores para la observación:

Dimensión 1: Comunicación que establece el tutor con los adiestrados.

- Vínculo afectivo positivo con los adiestrados, sobre la base del respeto y la comprensión.
- Conoce las inquietudes y opiniones de los adiestrados y las tiene en cuenta.
- Comprende y ayuda a los adiestrados a resolver diferentes situaciones de aprendizaje o personales en el marco de la empresa.
- Combina eficientemente la exigencia y la persuasión.
- Congruencia entre la expresión verbal y extraverbal.
- Adecuada forma y trato con el adiestrado.

Dimensión 2: Motivación hacia la labor docente educativa que desarrolla.

- Ofrece la intencionalidad educativa de las actividades que desarrolla con el adiestrado.
- Estimula el interés y el deseo en el adiestrado por el cumplimiento de sus tareas.
- Se muestra interesado por la labor de tutoría que realiza.
- Propicia vivencias positivas en el adiestrado.

Dimensión 3: Orientación y tratamiento a las situaciones docente educativas.

- Orienta las tareas de acuerdo al diagnóstico de conocimientos, habilidades y cualidades del adiestrado.
- Propicia la participación del adiestrado en el análisis y solución de los problemas y dificultades que enfrenta el colectivo laboral.
- Crea un clima satisfactorio y de optimismo en su solución, ante los problemas que se presentan.
- Utiliza el método instructivo educativo desarrollador para el tratamiento a las situaciones docente-educativas que se le presentan.