



**Universidad de Ciencias Pedagógicas  
"José de la Luz y Caballero"  
Holguín**



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN LABORAL  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"  
(CENFOLAB)**

**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN Y DESARROLLO  
DE LA FORMACIÓN LABORAL**

**TÍTULO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL TRATAMIENTO A LAS  
CUALIDADES LABORALES DE LOS ESPECIALISTAS Y TÉCNICOS DE  
EMPRESAS DEL TERRITORIO MEDIANTE LOS SERVICIOS DE LA  
CONSULTORÍA CANEC S.A. SUCURSAL HOLGUIN**

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

**Autor: Ing. Mayerlin Pino Hernández - Instructor**

**Tutor: Dr. C. Lisandro Carralero Hidalgo  
Profesor Auxiliar**

**Holguín, 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Gerardo Oscar y Gretchen Beatriz por su ayuda y comprensión en este empeño profesional.
- A mi hermana Betty por haber confiado desde el principio en este propósito.
- A mi mamá por querer que siempre estudiara, por ello hizo y hace todo lo que pudo y puede.
- A las profesoras Ada Iris y Marlenita por el cariño, oportunos consejos y orientación.
- A Balán por la oportunidad brindada.
- A mi amiga Nadya por su apoyo incondicional.
- A Yunier por la manera especial de involucrarse en los resultados de esta investigación.
- A los consultores de CANEC, S.A. de Holguín y en especial al área ejecutiva 4, que confiaron y colaboraron de principio a fin.
- A mi familia, amigos, profesores y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización del presente trabajo.

A todos muchas gracias

La autora

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: máxima inspiración de mi vida.

A la memoria de mi padre que siempre confió en mi futuro profesional que hoy se materializa.

## **Resumen**

La investigación surge debido a la necesidad de responder a la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, como necesaria transformación del modelo económico cubano que demanda un mayor desempeño laboral de los técnicos y especialistas que atiendan la actividad económica.

Parte de que la empresa cubana está obligada a transformar recursos y esfuerzos productivos en resultados competitivos, que le proporcionen un desarrollo económico sostenible y sustentable; unido a que el sistema empresarial del país se encuentra inmerso en nuevas transformaciones y necesita de la intervención de la consultoría para asegurar las acciones de mejora en su organización. En el trabajo se abordan elementos relacionados con la formación laboral y como alternativa de solución se propone un programa de capacitación dirigido a los consultores de CANEC S.A. para favorecer, desde los servicios de la consultoría, la formación laboral de los técnicos de las empresas, aspecto que limita el cumplimiento de los objetivos en función de la eficacia empresarial.

Se aplica como método integral de investigación el dialéctico materialista, a partir del cual se utilizaron métodos de nivel teórico y empírico, y la concepción de la formación laboral.

La introducción parcial del programa de capacitación mediante el criterio de especialistas demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en el contexto consultoría empresa, teniendo en cuenta su importancia en la actualización del modelo económico cubano y su papel de gestor de cambio en las entidades del territorio.

## **INDICE**

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Introducción	1
2.	Epígrafe 1. Fundamentos teóricos de la formación laboral	6
3.	Epígrafe 2. Diagnóstico de la formación de cualidades laborales en el contexto CANEC – Empresa	36
4.	Epígrafe 3. Descripción de la alternativa de solución	47
5.	Epígrafe 4. Propuesta del Curso para la capacitación de Consultores de CANEC S.A. sobre el tratamiento a las cualidades laborales.	51
6.	Conclusiones	65
7.	Recomendaciones	66
8.	Bibliografía	
9.	Anexos	

## **INTRODUCCIÓN**

La capacidad y ética profesional de los consultores está estrechamente relacionada con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que en su Capítulo I, Modelo de Gestión Económica, se plantea: **“Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.”**<sup>1</sup>

En tal sentido, la Consultoría Económica CANEC S.A. Sucursal Holguín, subordinada a la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), ha propiciado un gradual pero sostenido desarrollo en el cumplimiento de sus objetivos y encamina sus esfuerzos al desarrollo del sistema empresarial cubano. Se prestan servicios profesionales, con el objetivo de contribuir a elevar el desempeño de las entidades, a través de auditorías, asesorías, consultorías y capacitación en diversos temas. Como consultoría empresarial brinda servicio de asesoramiento a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

En tanto, a partir del proceso de contratación, da respuesta a las particularidades y necesidades de los clientes mediante los diferentes cursos de capacitación, asesorías y consultorías, para propiciar el desarrollo de la orientación profesional de los dirigentes, técnicos y especialistas. Ellos logran perfeccionar el desempeño laboral, valores y normas, que le permiten un mejor ejercicio de sus funciones, con lo que debe lograrse un mejor funcionamiento de las organizaciones, en el sentido de lograr su acercamiento a la eficiencia, organización y eficacia.

Es política de CANEC trabajar por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, disponiendo de un capital humano competente que ofrece los servicios de consultoría y auditoría, mediante el funcionamiento de un sistema de gestión conforme con las normas y las legislaciones aplicables, comprometido con la mejora continua. Entre los objetivos

---

<sup>1</sup> VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución. p.11

generales de calidad de CANEC en el año 2014 se encuentra obtener un elevado índice de satisfacción del cliente externo e interno, para lo cual consta con personal altamente comprometido con el cumplimiento de su misión de facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes.

En el escenario competitivo actual, las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además, resisten los embates de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además, maximizan la creación de valor para el cliente. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas las portadoras de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas.

Los consultores al gestionar los cambios en las entidades del territorio durante la prestación de los servicios, deben profundizar en la formación laboral de los técnicos y especialistas. Los resultados del servicio no sólo pueden encaminarse a impartir conocimientos, crear habilidades y hábitos, sino a mejorar su desempeño laboral mediante el desarrollo de cualidades reveladoras de la formación laboral, que les permita una eficiente y eficaz gestión de sus recursos.

La necesaria transformación del modelo económico cubano, demanda de un mayor desempeño laboral de los técnicos y especialistas de las entidades que conforman el sistema empresarial. La relación existente entre los servicios de la consultoría CANEC S.A. y el desarrollo del desempeño laboral de los técnicos y especialistas del territorio que se benefician con la prestación de los servicios de la consultoría, se fundamenta en la acción del consultor como agente de cambio a quién le corresponde ayudar al cliente a introducir cambios favorables en los procesos de su organización, así como prepararlo para que al convertirse en generador y a su vez objeto de cambio, el consultor sea capaz de contribuir a la mejora continua y a solucionar problemas técnicos determinados; se debe dedicar, por tanto, a

transformar la situación actual de la organización y el cliente debe desarrollar cualidades laborales que lo ayuden a un mejor desempeño laboral.

Al gestionar cambios en las entidades del territorio los consultores de CANEC S.A. deben profundizar en la formación laboral de los directivos, técnicos y especialistas que reciben los servicios de la consultoría. Los resultados del servicio no sólo pueden encaminarse a impartir conocimientos, crear habilidades y hábitos, sino a mejorar su desempeño laboral mediante el desarrollo de cualidades reveladoras de la formación laboral, una necesidad para lograr la actualización del modelo económico cubano.

En la literatura a la que se ha accedido, se encontraron varios autores cubanos que se refieren al papel de la superación orientada a la formación laboral en el contexto empresarial, siendo objeto de diversas investigaciones, destacándose por el valor de sus propuestas las siguientes: Carralero (2012), Alonso (2011), Abreu (2004), entre otros. Sin embargo, un estudio diagnóstico desarrollado por la autora, revela como principales insuficiencias en el proceso de superación orientado a la formación laboral las siguientes:

- ☑ Es limitada la preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas para un uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros puestos a su disposición.
- ☑ No se garantiza la necesaria retroalimentación con los técnicos y especialistas que reciben el servicio, por lo que una vez concluido el mismo no se sistematizan los resultados obtenidos.
- ☑ La utilización de métodos que favorezcan la formación de cualidades laborales es insuficiente
- ☑ Limitada utilización de los métodos que favorezcan el aprendizaje de los elementos esenciales de la formación laboral en el contexto empresarial.

El análisis de estas insuficiencias revela la **contradicción** que se expresa entre la necesidad de desarrollar cualidades laborales en los técnicos y especialistas del territorio que permita un adecuado desarrollo del sistema empresarial y las



limitaciones del contexto socioeducativo escuela (la consultoría) para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas.

Es por ello que surge la necesidad de investigar el siguiente **problema profesional**: la insuficiente preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas, limita la calidad de los servicios de la consultoría. La causa que genera dicho problema es que no existe un programa de preparación dirigido a los consultores para favorecer la gestión de la formación laboral de los técnicos y especialistas que reciben los servicios de la consultoría.

Se propone como **objetivo** la elaboración de un programa de capacitación dirigido a consultores para que perfeccionen el tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas desde los servicios de la consultoría.

Para resolver el problema profesional planteado se desarrollaron las siguientes **tareas**:

- Caracterización de la concepción teórica de la formación laboral vista desde la consultoría CANEC S.A.
- Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión y desarrollo de la formación laboral que se desarrolla en el contexto consultoría – empresa.
- Elaborar el curso de superación para la formación laboral en el contexto consultoría - empresa.
- Valorar la propuesta del programa de capacitación y evaluar el resultado que se obtiene de su aplicación.

Para aplicar estas tareas profesionales, se empleó como método general de investigación el dialéctico materialista, a partir del cual se emplearon los métodos de investigación siguientes:

Como **métodos de nivel teórico**:

- Inductivo-deductivo: con el cual, se partió de las experiencias sobre la implementación y aplicación de la superación orientada a la formación laboral, para inducir vías y procedimientos empleados.
- Análisis-síntesis: se empleó en el procesamiento e interpretación de la información obtenida, tanto teórica como empírica y para elaborar las

conclusiones del trabajo.

Como **métodos de nivel empírico**:

- Encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores para diagnosticar el estado de implementación y aplicación de la formación laboral, así como profundizar en las causas que provocan sus limitaciones y valorar la factibilidad de su implementación.
- Análisis de fuentes bibliográficas: permitieron establecer el marco teórico referencial.
- Observación: permitió la recopilación de información, mediante la observación sistemática del actuar profesional de los directivos y trabajadores, así como el diagnóstico de su preparación para la aplicación de la superación orientada a la formación laboral en el contexto empresarial.
- Talleres de socialización: para valorar la pertinencia y relevancia del programa de superación propuesto.

Se selecciona como población 89 consultores del municipio Holguín y de ellos se selecciona una muestra intencional conformada por la totalidad de los consultores que laboran en el área ejecutiva cuatro, integrada por 13 consultores.

Su **significación práctica** se materializa en: La aplicación de un programa de capacitación como alternativa de solución, dirigido a los consultores para favorecer la gestión de la formación laboral desde los servicios de la consultoría.

## **DESARROLLO**

### **Epígrafe 1. Fundamentos teóricos de la formación laboral**

La investigación toma como punto de partida las distintas definiciones de **formación laboral** emitidas por diversos estudiosos del tema, se evalúan sus aportes y limitaciones; se intercambia con docentes y estudiantes de la especialidad de Gestión y Desarrollo de la Formación Laboral del Centro de Estudios para la Formación Laboral “José Martí Pérez” (CENFOLAB).

Se valora que las definiciones emitidas por Baró, Cerezal, Pérez y otros investigadores, constituyen sin lugar a dudas aportes importantes: Baró, W. (1997) define la formación laboral como un proceso, pero que se concreta solo a través del trabajo y los valores son los que la orientan, pero no tiene en cuenta el intercambio de conocimientos profesor-estudiante, estudiante-estudiante.

Por su parte Cerezal, J. (2000) define la formación laboral solo como un proceso donde el resultado es la cultura laboral, existe una transmisión y adquisición de valores, normas, conocimientos y habilidades, pero no tiene en cuenta el carácter desarrollador de este proceso. Define como saberes solo el saber hacer, es decir, habilidades y capacidades y el cómo hacerlo, métodos y estrategias, no contiene el ser, sino el saber hacer y cómo hacerlo.

Pérez, L. (2003) en su definición se acerca más al crecimiento del individuo como persona, reconoce a los conocimientos, habilidades, destrezas y valores como parte importante para lograr el proceso de crecimiento de las cualidades psíquicas, tanto prácticas como intelectuales del sujeto, tiene en cuenta el crecimiento de cualidades psíquicas. La concepción dada por Alarcón, M. y Gómez (2006) es mucho más amplia y su integración permite la formación del sujeto al considerar las esferas motivacional-afectiva y la cognitivo-instrumental.

Al tener en cuenta que cada una de ellas contiene limitaciones, se asume la definición de **formación laboral** dada por Leyva, F. A. y Mendoza, T. L., por ser una concepción amplia que la considera un proceso transformador a lo largo de la vida, dirigido a la formación de cualidades reveladoras de la formación laboral que ejercen una función autorreguladora de la personalidad que expresan la actitud de los sujetos hacia la actividad laboral y en su texto plantea que: ... **la Formación**

***Laboral en un proceso y resultado del desarrollo de las cualidades laborales de la personalidad que orienta al sujeto a prestar un servicio o la de obtener un producto de utilidad y necesidad social en su transformación a lo largo de la vida.<sup>2</sup>***

Para asumir la definición de formación laboral, se parte del estudio de cómo se revelan las leyes y principios de la dialéctica materialista en el proceso que se ejecuta con la prestación de los servicios de CANEC S.A.: La ley del tránsito de los cambios cuantitativos en cualitativos y viceversa, ley de la unidad y luchas de contrarios, relación teoría – práctica y el trabajo. Estas son leyes y categorías de la dialéctica materialista que se ponen de manifiesto en el proceso de ejecución de los servicios, donde la intervención de la consultoría tiene un efecto transformador en los técnicos y especialistas de las entidades del territorio que contratan sus servicios.

La ***ley del tránsito de los cambios cuantitativos en cualitativos y viceversa*** en el proceso de formación laboral se manifiesta a través de los conocimientos que adquieren y/o habilidades que desarrollan los clientes durante el transcurso del servicio. Otro aspecto a considerar es que en este proceso el cliente se apropia de valores, estos elementos conforman el aspecto cuantitativo que los conduce al desarrollo de sus cualidades laborales. A lo largo de la vida estas cualidades continúan su desarrollo, por lo que el caudal de conocimientos de cada uno de ellos se enriquece y les permite ejecutar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia, es decir, los conlleva a obtener productos de necesidad y utilidad social.

La ***ley de unidad y luchas de contrarios*** se revela por la necesaria interconexión y unidad indisoluble de la consultoría y sus clientes, los clientes son los poseedores del problema y deben seguir siéndolo; por su parte el objetivo de los consultores debe ser proporcionar ayuda sin apropiarse del problema de éstos. No se puede olvidar el aspecto que el consultor como agente de cambio debe ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización y dotarlo de una capacidad propia que sea capaz de dar consistencia a la mejora continua, resolver los problemas técnicos concretos; el consultor se ocupa, por consiguiente, del cambio de la organización,

---

<sup>2</sup> Colectivo de Autores CENFOLAB 2011. Apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico del maestro: parte III Aproximación a los fundamentos teóricos de la formación laboral. p.25

por lo que es un error suponer que una vez contratado el consultor las dificultades desaparecen.

La **relación teoría – práctica**, su estrecha vinculación, se pone de manifiesto como un elemento imprescindible en los servicios de la consultoría. No se concibe el aprendizaje en el puesto de trabajo de los técnicos y especialistas sin tener en cuenta la teoría que lo respalda; la vinculación de estos elementos permite, además, comprobar la adecuada conformidad entre lo que se realiza y/o produce y la teoría que lo origina. En este proceso de formación de cualidades laborales se vinculan los elementos teórico-prácticos, se profundiza en las teorías, se brindan herramientas de trabajo que facilitan el quehacer de los técnicos y especialistas, se vinculan los elementos teóricos y los prácticos, lo que permite a los clientes profundizar en los conocimientos, habilidades y valores necesarios para su labor profesional.

El **trabajo** juega un papel importante en el desarrollo del hombre moderno, es por ello que en la filosofía de trabajo de la sucursal se contempla ser agentes de cambios de una consultoría de excelencia, distinguidos por toda una experiencia y que propicia en los clientes un nivel de preparación para que enfrenten los problemas de la economía cubana en el mundo actual. El trabajo de los consultores, como fuente de desarrollo de la sociedad, se concreta en la forma de intervención a favor de la formación laboral de los técnicos y especialistas para que éstos realicen o produzcan bienes de necesidad y utilidad social, mediante una correcta comunicación y utilización de las herramientas adecuadas; elementos por lo que la consultoría dirige sus servicios a preparar y desarrollar cualidades laborales que orientan al sujeto a la obtención de productos de utilidad y necesidad social a lo largo de la vida.

Es necesario destacar que con la labor de la consultoría se pone de manifiesto el principio de la dialéctica materialista del **desarrollo universal**; los consultores al ejecutar los servicios dan respuesta a una necesidad expresada por el cliente y con ello se produce un cambio en el modo de actuar de los técnicos y especialistas. Todo se encuentra en constante movimiento y cambio, logrando pasar del estado actual a un estado deseado, creando así, una nueva necesidad en el cliente, manifestándose entonces, el principio del **análisis histórico concreto de los fenómenos** – este principio plantea que en el proceso del desarrollo de la formación laboral que ejecuta

CANEC en los clientes a los que brinda servicios de consultoría aparecen nuevos aspectos y propiedades, dando paso a una nueva relación sujeto – sujeto (Consultores de CANEC, sujeto que ataca la causa y los técnicos y especialistas como sujetos a transformar), se forman así nuevas relaciones.

Mediante una correcta vinculación en los programas de asesoría y de capacitación gerencial de la teoría con la práctica, se realiza el tránsito de los cambios cuantitativos en cualitativos y viceversa lo que se manifiesta a través de la apropiación de conocimientos y/o desarrollo de habilidades de los clientes en función del desarrollo de las cualidades laborales que les permite ejecutar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia. Para el trabajo de la consultoría se definen tres modelos: de Expertos, de Médico – Paciente y el modelo de Consultoría de Procesos. En el modelo de Expertos el cliente contrata los servicios de un experto para la solución de un problema predeterminado, suponiendo que el problema está bien identificado, que el experto es el adecuado y que los resultados del trabajo son válidos y sus recomendaciones serán puestas en práctica.

El modelo Médico - Paciente, constituye una variante del modelo anterior, donde el consultor, además, se encarga de identificar/ diagnosticar el problema, suponiendo que el diagnóstico resulta conveniente, que se le proporcionará la información pertinente y donde el cliente seguirá el tratamiento. Para ambos modelos, el protagonista es el consultor, el cliente asume un papel secundario, y no se implica activamente en el análisis y solución de sus propios problemas. Los cambios introducidos son rápidos, parciales y en cierto sentido impositivos.

Es el modelo de Consultoría de Procesos el que resulta más pertinente para el sistema gerencial debido a la naturaleza e intangibilidad del objeto de intervención, el nivel de la organización donde el consultor realiza su trabajo y la repercusión o efecto del proceso consultivo en el cambio organizacional y en el desarrollo de las cualidades reveladoras de la personalidad. Este modelo se caracteriza por:

- El cliente es el protagonista
- Los problemas y sus posibles soluciones las determina la organización.
- El consultor actúa como facilitador, formador, movilizador de las potencialidades de la organización en su conjunto, mediante una interacción

colaborativa.

En los tres modelos de trabajo de la consultoría se cumplen las leyes y principios de la dialéctica materialista, lo que los distingue es la forma de intervención de los consultores, quienes propician que el cliente se apropie de conocimientos y/o habilidades en función del desarrollo de las cualidades laborales que les permita ejecutar las funciones con mayor eficiencia y eficacia.

Es importante valorar los aspectos relacionados con el carácter politécnico y laboral de la enseñanza en el modelo de la escuela cubana y su transformación. A partir del triunfo de la revolución se convierte en escuela politécnica y laboral, donde se define el **“carácter politécnico de la enseñanza”**<sup>3</sup> como el conjunto de contenidos que tienen en su base los fundamentos científicos generales de la técnica contemporánea, el desarrollo de la cultura tecnológica, tomados en su progreso y en todas sus aplicaciones, que permite a los estudiantes una comprensión cabal de la aplicación que tienen los contenidos objeto de estudio. El **“carácter laboral de la enseñanza”**<sup>4</sup> se entiende como el conjunto de contenidos para la solución de problemas de la vida social, que permite desarrollar la orientación profesional, el respeto al trabajo y hábitos de la conducta laboral, valores y normas de relación con el mundo, donde el individuo piense y actúe creadoramente manifestando una cultura laboral.

Se resume, que para lograr el enfoque politécnico y laboral de la enseñanza se requiere vincular el contenido de estudio con la práctica social, relacionándolo con su aplicación en diferentes ramas de la técnica, la tecnología y la producción contemporánea. Lo **“politécnico”** va dirigido al **“saber”** y se relaciona con la cultura tecnológica, para lo cual toma como base los fundamentos de la ciencia y la técnica, lo **“laboral”** dirigido al **“saber hacer”**, es decir, a la solución de problemas de la vida social y comprende los hábitos de la conducta laboral y valores.

En la sucursal CANEC S.A. Holguín, se manifiestan ambas definiciones, el carácter politécnico de la enseñanza desde el proceso de negociación con los clientes y en correspondencia con las particularidades y necesidades que permite confeccionar el

---

<sup>3</sup> Cereza Mezquita, Julio. El enfoque laboral en la enseñanza de las asignaturas.p,6.

<sup>4</sup> Ibidem

plan de estudio de los diferentes programas de capacitación gerencial, programas de asesorías y consultorías. Por su parte, el carácter laboral se logra con la aplicación de los conocimientos que se transmiten, se desarrolla la orientación profesional de los dirigentes, técnicos y especialistas, se perfeccionan los hábitos de la conducta laboral, valores y normas, que le permiten un mejor desempeño de funciones. En la consultoría con la vinculación del carácter politécnico con el laboral de la enseñanza, los clientes se preparan para poner al descubierto los problemas de su gestión, analizarlos y aplicar soluciones para la mejora de la organización.

Al analizar como se manifiesta desde los puntos de vistas: filosófico, pedagógico, didáctico, sociológico, psicológico y axiológico, afirmamos que el consultor al prestar los distintos servicios aplica la doctrina filosófica, basada en principios y leyes de la dialéctica que le aporta fundamento científico, aplica los preceptos pedagógicos y didácticos de la enseñanza, necesita conocer y aplicar los aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de las organizaciones empresariales y sociales a las que presta servicios y debe gestionar con su intervención una transformación de los valores compartidos en las organizaciones de los clientes. Es la intervención del consultor el proceso que pone en función los recursos personológicos del sujeto a transformar, en los componentes de carácter cognitivo, afectivo y motriz, que se favorecen, de acuerdo a las particularidades de cada sujeto (cliente), la toma de conciencia, la independencia en el cumplimiento de las tareas y funciones laborales y el carácter activo ante la actividad laboral, la responsabilidad, la reflexión para la solución de los problemas profesionales, como elementos que caracterizan el desarrollo de su personalidad.

En el proceso de prestación de servicio de consultoría, el vínculo del estudio con el trabajo se orienta al desarrollo de la formación laboral y se fundamenta en el pensamiento pedagógico de importantes pedagogos como Varela (1788-1853), Luz y Caballero (1800-1862), Martí (1853-1895), entre otros. Estos grandes pensadores en sus obras defienden la vital importancia de vincular el estudio con el trabajo con el propósito de preparar al hombre para la vida.

El trabajo de la consultoría en función de lograr una adecuada formación laboral de los técnicos y especialistas de las entidades (clientes) que reciben los servicios,



requiere del consultor capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de las responsabilidades más importantes será la comunicación. Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos y por último, en cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. Los cambios para la actualización de modelo económico cubano y las exigencias del mundo moderno, exige que la consultoría pase a una etapa cualitativa superior en donde se deja el “hacer” por la concentración en el verdadero asesoramiento; es decir, diagnosticar, dar consejos, dictaminar, experimentar, investigar, poner en práctica “ el saber ” y “ el saber hacer.”

Existen otros factores, por lo que asumimos esta definición, entre ellos el aspecto relacionado con la consultoría CANEC S.A. vista desde la Educación Técnica y Profesional, mediante el proceso de prestación de los servicios interactúa con los técnicos y especialistas que constantemente están inmersos en actividades de tipo cognitivas o prácticas y que en su relación con los objetos que le rodean en el entorno a través de la comunicación juegan el papel fundamental para la estimulación de su formación laboral. Es por esto, que el consultor debe propiciar con su intervención que se incremente la vinculación estudio-trabajo, principio esencial de este tipo de educación. Resulta de vital importancia tener en cuenta en este proceso otro principio, el de vinculación teoría-práctica, a partir de los intereses y necesidades para lo que fue contratado el servicio, sin descuidar la transformación y preparación de estos técnicos y especialistas como proceso y resultado de su formación laboral. Mediante la acción de la consultoría se deben formar hombres poseedores de cualidades que le permitan proyectarse en la sociedad a través de relaciones sociales adecuadas y que le permitan aplicar sus conocimientos en aras de transformar su medio y obtener productos de necesidad y utilidad social.

Otro elemento para asumir la definición dada por Leyva, F. A. y Mendoza, T. L., lo constituyen las características psico-educacionales de la etapa de la adultez; en los diccionarios especializados al definir adulto sólo consideran al individuo que ha culminado su desarrollo físico y psíquico, y delimitan la madurez a un período evolutivo completo o pleno. Resulta innegable que desde el punto de vista natural la adultez refleja el nivel máximo al que pueden llegar las personas en su aspecto físico, pero no desde el punto de vista psicológico; se limitan a extrapolar de lo biológico a lo social y a lo psicológico, pues la adultez no constituye una etapa de declive en el desarrollo psicológico, por el contrario, es un estadio en que se logra una plenitud de los procesos cognoscitivos y afectivos.

En la etapa de madurez se distinguen rasgos relacionados con la conciencia de la responsabilidad y la aspiración a ella, concibiendo a la persona responsable como aquella que responde por su comportamiento, por el contenido de su vida y lo hace, en primer lugar, ante sí mismo y ante otras personas. En la madurez que alcanza el hombre influye la historia de su vida y la experiencia que resulta de la etapa anterior. El pensamiento adulto tiene las peculiaridades de ser divergente, contextualizado y dialéctico. Divergente, porque acepta a la contradicción como un aspecto básico de la realidad, lo cual le permite no solo desarrollar procedimientos heurísticos para determinadas situaciones y problemas, sino también el descubrimiento de nuevos problemas que generalmente no tiene una única solución y que tiene mucha relación con el pensamiento creativo; es contextualizado al no guiarse exclusivamente por principios universales, rígidos, lógicos y absolutos, el adulto crea nuevos principios basados en las circunstancias cambiantes y específicas de su vida. Dialéctico porque va más allá de las limitadas condiciones del análisis formal percibiendo la realidad como un conjunto estructurado de formas y sistemas en evolución, transformación y cambio continuo mediante relaciones constitutivas e interactivas entre el todo y las partes, dentro de sistemas múltiples y abiertos.

Por último, coincidimos en que en el aprendizaje del adulto es importante la preparación académica anterior y por tanto debe poseer las competencias mínimas necesarias para el desempeño de sus funciones, ahora bien, estos técnicos y especialistas se encuentran en un momento óptimo de su desarrollo cognitivo y

afectivo, unido a las necesidades, expectativas y motivaciones tanto individuales como a las relacionadas con sus funciones laborales, lo que les permite tener altos niveles de asimilación de los nuevos contenidos de aprendizaje en su transformación en esta nueva etapa de su vida.

No se debe desestimar el riesgo de la enseñanza-aprendizaje en esta etapa que se relaciona con la tendencia del estudiante a creer saberlo todo, o, aún peor, el empeño por seguir haciendo algo de una determinada manera, distinta a la que sugiere el consultor, sencillamente porque es como siempre lo ha hecho, sin detenerse en pensar que la nueva forma planteada puede ser mejor; lo cual demanda de una mayor preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar respuesta a la gestión y desarrollo de la formación laboral desde los contextos socioeducativos: **empresa** y **escuela**.

La escuela se define como el establecimiento público donde se da cualquier género de instrucción, con un conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza y la empresa, como un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios, estas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas. En ella tienen lugar diferentes procesos, que lógicamente están regidos por principios científicos y tecnológicos determinados, cuyos resultados, deben satisfacer múltiples condiciones y requisitos económicos, de calidad y de prevención de riesgos laborales y sociales.

La empresa cubana, en correspondencia con la exigencia de los mercados internacionales, está obligada, cada vez con mayor rigor, a transformar sus recursos y esfuerzos productivos en resultados competitivos, asentados en una elevada eficacia y en indicadores de eficiencia tales, que le proporcionen un desarrollo económico sostenible y sustentable. Es por ello, que el sistema empresarial del país se encuentra inmerso en nuevas transformaciones al modelo económico cubano, la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución; actualización de las bases del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, así como los sistemas de gestión de la calidad conformes a los requisitos de la norma internacional ISO 9001: 2000 y sistemas de gestión ambiental según las normas de la serie ISO 14000.

La consultoría tanto en su carácter de escuela y como servicio profesional prestado por un consultor independiente a una organización que lo solicita, permite solucionar problemas y mejorar su desempeño. Entre las principales características del servicio se encuentra la de suministrar nuevos enfoques, conocimientos y habilidades para la solución de problemas y el manejo del cambio. En ella se ejecuta un proceso de formación laboral que se manifiesta a través de los conocimientos que adquieren y/o habilidades que desarrollan los clientes, en este proceso el cliente se apropia de valores, elementos que conforman el aspecto cuantitativo que los conduce al desarrollo de las cualidades laborales. A lo largo de la vida estas cualidades continúan su desarrollo, por lo que el caudal de conocimientos de cada uno de ellos continúa enriqueciéndose y los conlleva a ejecutar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia, es decir, los conlleva a la obtención de productos de necesidad y utilidad social.

Para alcanzar los indicadores de eficacia y eficiencia requeridos, la empresa cubana necesita personal calificado, con alto desempeño y compromiso laboral, aspiración que se logra en la interrelación coherente entre los contextos **empresa y escuela**.

Desde los servicios de la consultoría CANEC S.A. esta interrelación se expresa con la intervención del consultor como agente de cambio, a quien le corresponde ayudar al cliente a introducir cambios favorables en los procesos de su organización y sea capaz de contribuir a mejorar de forma continua y a solucionar problemas técnicos determinados. En este proceso es vital la combinación e integración del estudio con el trabajo, por lo que la aplicación de este principio debe continuar perfeccionándose en los diferentes servicios con vistas al desarrollo de una plena conciencia de productores en los clientes. En tal sentido, la consultoría dirige acciones para potenciar la formación laboral de los técnicos medios y especialistas que se concretan en el desarrollo de cualidades laborales de la personalidad que se reflejen en su actuación en el contexto socio-laboral, como parte de su formación integral.

El desarrollo de cualidades laborales de la personalidad se aborda a profundidad por varios autores, entre los que se destacan: Allport (1967), Bermúdez (1995), Silvestre (2002), Pérez Martín y otros (2004), Leyva y Mendoza (2011), Infante (2011), entre otros.

En la literatura científica que se consulta existen diversas definiciones y valoraciones sobre las cualidades, que convergen en que constituyen formaciones psicológicas necesarias en la adecuada formación y desarrollo de la personalidad. Se asume el criterio de Pérez Martín y otros, quienes consideran que las cualidades son “[...] características relativamente estables de la personalidad que expresan las disposiciones o predisposiciones del hombre a reaccionar ante determinados objetos, situaciones o personas en consecuencia con los motivos que estimulan y conducen su actividad para satisfacer sus necesidades ”. (Pérez Martín y otros, 2004). Se parte de esta definición porque enfatizan su papel en las expresiones del hombre a reaccionar ante situaciones de la vida siendo consecuente con sus motivos, aspectos esenciales para que los técnicos medios y obreros calificados manifiesten comportamientos adecuados y productivos durante su actuación en la solución de los problemas profesionales que enfrentan en el contexto socio-laboral donde se desarrollan, con la observación de que no sólo satisfacen sus necesidades, sino las de la sociedad también.

Al consultar la literatura se aprecia que se abordan también como características que las cualidades laborales tienen cierta estabilidad y se constituyen en manifestaciones que autorregulan la personalidad. Hay que tener presente que su diferencia respecto a las anteriores está dada en los rasgos que las tipifican y caracterizan según la educación para la que se proponen.

Finalmente, Infante define las cualidades laborales como “[...] características relativamente estables, manifestaciones de la autorregulación de la personalidad que expresan la actitud de los sujetos hacia la actividad laboral.” (Infante, 2011), definición que se asume junto a las cualidades laborales para la Educación Técnica y Profesional que se detallan a continuación, definiendo los rasgos que las tipifican y caracterizan, ellas son:

**Comprometido:** la que se expresa en:

- El respeto y cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y protección del trabajo.
- El trabajo cooperado y solidario durante el desarrollo de las actividades de carácter laboral.

- El sentido de pertenencia con su futura profesión u oficio y con la labor que realiza.

**Organizado:** la que se expresa en:

- La selección adecuada de los medios de trabajo necesarios para realizar las actividades de carácter laboral.
- La manera en que mantiene, ordena, dispone y utiliza los puestos y medios de trabajo durante su actuación en la solución de los problemas profesionales.
- La presentación del producto de su trabajo con orden y limpieza.

**Responsable:** la que se expresa en:

- El conocimiento, asunción y cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y protección del trabajo.
- El cuidado, protección y conservación de los medios de trabajo de que dispone.
- La obtención de productos con calidad y con las exigencias establecidas para su utilización.
- El uso racional de los recursos en la solución de los problemas profesionales.

**Laborioso:** la que se expresa en:

- La manifestación de comportamientos adecuados y productivos durante la solución de los problemas profesionales.
- Su actuación constante, esforzada y productiva en el cumplimiento de las actividades de carácter laboral.
- El amor hacia el trabajo y la labor que realiza sustentado en la responsabilidad y la abnegación durante el desarrollo de las actividades laborales.
- La disposición y esfuerzo por resolver los problemas profesionales.

**Perseverante:** la que se expresa en:

- El empeño y dedicación por lograr las metas establecidas en el cumplimiento de las actividades de carácter laboral.
- La identificación de los obstáculos y la perseverancia para vencerlos en aras de cumplir y resolver los problemas profesionales.
- La firmeza ante las dificultades y barreras durante su actuación en la solución de los problemas profesionales.

- El esfuerzo personal, decisión y constancia para enfrentar los retos que le impone el cumplimiento de las actividades laborales que se le asignan.

**Independiente:** la que se expresa en:

- La toma de decisiones durante la solución de los problemas profesionales.
- La solución de los problemas profesionales desde sus conocimientos, habilidades, posibilidades y potencialidades.
- La determinación y expresión de criterios y variantes que lo conduzcan a proponer acciones para la solución de los problemas profesionales.
- El desarrollo, autoperfeccionamiento y enriquecimiento de conocimientos, habilidades y valores durante la realización de las actividades laborales que se le asignan.

**Flexible:** la que se expresa en:

- Escuchar y aceptar criterios y recomendaciones que contribuyen al desarrollo exitoso de las actividades laborales que se le asignan.
- Asumir lo positivo de cada experiencia del colectivo laboral en función de contribuir a la solución de los problemas profesionales.
- La aceptación de nuevas experiencias y de variadas formas de solución a los problemas profesionales que enfrenta.
- La adaptación a las condiciones del contexto socio-laboral donde desarrolla las actividades de carácter laboral.
- El intercambio de opiniones, criterios y experiencias con los demás miembros del colectivo laboral para mejorar su comunicación y establecer acuerdos comunes en la solución de los problemas profesionales.
- Asumir y reconocer actitudes inadecuadas y puntos de vista errados manifestados en el desarrollo de las actividades laborales.

**Sensible:** la que se expresa en:

- El reconocimiento de los problemas profesionales del contexto socio-laboral donde se desarrolla y de la necesidad de resolverlos para contribuir al desarrollo social.
- Los sentimientos de amor hacia la labor que realiza y el interés de producir con calidad y estética.

- ☑ Mostrar sensibilidad ante los problemas y necesidades del contexto socio-laboral donde se desarrolla.

**Creativo:** la que se expresa en:

- ☑ Detectar los problemas profesionales del contexto socio-laboral donde se desarrolla y proponer vías para su solución.
- ☑ La búsqueda de las causas que generan los problemas profesionales del contexto socio-laboral donde se desarrolla.
- ☑ Tomar en consideración la combinación de experiencias propias y ajenas en la solución de los problemas profesionales y en la generación de ideas que conduzcan a nuevas soluciones.
- ☑ Asumir las necesidades sociales como fuente esencial para establecer objetivos cuya solución requiera no sólo de las habilidades, conocimientos y valores que reciben, sino también de las posibilidades y estrategias con que cuenta a partir de sus propios recursos.
- ☑ Demostrar un pensamiento lógico, en el que predomine la imaginación y la curiosidad intelectual ante la solución de los problemas profesionales.

La integración y conjugación armónica de estas cualidades laborales, caracterizan y singularizan la cultura laboral como cualidad resultante de la formación laboral de los técnicos medios y obreros calificados, vista como proceso y resultado en la Educación Técnica y Profesional, por lo que, el consultor se debe dedicar a, asesorar para lograr transformar la situación actual de la organización y el cliente debe desarrollar las cualidades laborales que lo ayuden a un mejor desempeño laboral en la gestión de sus recursos humanos y financieros. Se debe considerar como otro aspecto teórico que el consultor al prestar los distintos servicios aplica los principios filosóficos, responde a la filosofía de trabajo de la consultoría como agentes de cambios y tiene efecto transformador en los técnicos y especialistas de las entidades del territorio que contratan los servicios de la consultoría, sin descuidar los aspectos socio-sicológicos y socio-culturales de cada individuo y organización.

En el proceso de formación de cualidades laborales que se ejecuta desde la consultoría, se vinculan distintos elementos de la pedagogía teniendo en cuenta la aplicación de los niveles de la didáctica. Se vinculan elementos teóricos y prácticos



que permite a los clientes profundizar en los conocimientos, habilidades y valores necesarios para su labor profesional; en este proceso se tiene en cuenta la teoría que lo respalda y se comprueba que exista conformidad entre lo que se realiza y/o produce y la teoría que lo origina.

La consultoría dirige sus servicios a preparar y desarrollar cualidades laborales que orientan al sujeto a la obtención de productos de utilidad y necesidad social a lo largo de la vida. Es objetivo de la sucursal desarrollar la formación laboral de sus clientes, que permita prepararlos para que mediante su trabajo enfrenten los problemas propios de la organización, en función de lograr la actualización del modelo económico y la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.

Estos aspectos exigen una eficiente prestación de los servicios y de la utilización del método instructivo, educativo y desarrollador para la gestión y desarrollo de la formación laboral de adultos. El mismo brinda la lógica a seguir para la gestión y desarrollo de la formación laboral, o sea, revela una lógica de tratamiento al desarrollo de las cualidades laborales de la personalidad que impulsan al sujeto a producir artículos o prestar servicios de necesidad y utilidad en su transformación a lo largo de la vida.

El método instructivo, educativo y desarrollador se caracteriza por establecer la estructura, organización y el sistema de procedimientos que significan la lógica de tratamiento al desarrollo de cualidades laborales, a partir de la relación que se produce entre la apropiación de contenidos y las influencias educativas de la diversidad de contextos socioeducativos. Reconoce la unidad dialéctica que se debe producir entre el carácter instructivo, educativo y desarrollador del proceso de formación laboral. Propone procedimientos para favorecer la apropiación de conocimientos y el desarrollo de habilidades intelectuales y manuales requeridas para producir o prestar servicios de necesidad y utilidad social en el estudiante, que estimule el desarrollo de su independencia cognoscitiva y su creatividad (tratamiento a lo instructivo). Determina en estrecha integración con lo instructivo, procedimientos para la educación de valores requeridos para el trabajo en la personalidad de niños y niñas, a partir de reconocer las influencias educativas del contenido objeto de

apropiación por parte del estudiante, es decir, desde el aspecto instructivo (tratamiento a lo educativo) y establece procedimientos dirigidos a constatar las transformaciones que se van produciendo en la manera sentir, pensar y actuar por parte del estudiante, como expresión de la combinación que se produce entre lo instructivo y lo educativo a lo largo de la vida, es decir, durante su ciclo formativo (tratamiento a lo desarrollador).

Al profundizar en el estudio del método instructivo, educativo y desarrollador como sistema de procedimientos, valoramos los que se definen para la Educación Técnica Profesional (ETP) por el colectivo de autores del centro de estudios CENFOLAB<sup>5</sup> y asumimos que, en la consultoría utilizar de forma adecuada el método instructivo, educativo, desarrollador permite la transferencia de los contenidos asociados al contexto laboral, lo que constituye la aplicación de los contenidos que fueron objeto de retención por el cliente durante el proceso formativo anterior vinculado a las exigencias organizativas de su puesto de trabajo. En el contexto empresa escuela se propicia el entrenamiento en la diversidad de puestos de trabajo que caracterizan los contextos laborales de la organización cliente, lo que hace permite que el cliente sea capaz de solucionar los problemas profesionales y responder a la necesidad de cumplir con las exigencias de las funciones del cargo.

Es por ello, que en la relación empresa escuela es importante tener en cuenta la preparación integral de los técnicos y especialistas para cumplir las tareas inherentes a la organización. Ellos están en correspondencia con sus necesidades y expectativas, aspecto esencial que se debe tomar en consideración a la hora de planificar y organizar el proceso de formación en el contexto empresarial. Esta se expresa entre la necesidad de formar laboralmente a técnicos y especialistas a través de la profundización y consolidación de los contenidos de su profesión mediante la integralidad de sus funciones y la transferencia de contenidos apropiados en la etapa formativa anterior, como alternativa para resolver problemas profesionales y cumplir con las exigencias funcionales que caracterizan a cada uno de ellos en el contexto laboral de la empresa.

---

<sup>5</sup> Colectivo de Autores CENFOLAB 2013. El método instructivo, educativo y desarrollador para la gestión y desarrollo de la formación laboral. – p 45:57

Esta necesidad se fortalece al elaborar en la consultoría los planes de capacitación y superación, asesoría o consultoría, en correspondencia con las necesidades de los clientes y que la orientan a la profesionalización del contenido, la sistematización de la formación profesional y la eficacia de la acción formativa laboral. Se produce una relación dialéctica de dependencia y condicionamiento mutuo, al sistematizar la formación profesional y lograr el efecto formativo o impacto favorable en la organización del cliente, que dependen de la profesionalización del contenido, en correspondencia con las necesidades de los clientes.

El método instructivo, educativo y desarrollador está compuesto por un sistema de procedimientos que a su vez se constituyen en métodos para la gestión y desarrollo de la formación laboral en cada uno de los niveles educacionales y para el caso de la Educación Técnica Profesional (ETP) se determinó a partir de la sistematización teórica y de la integración de los métodos de trabajo tecnológico. Los métodos propios del proceso laboral y los métodos de enseñanza-aprendizaje, les permiten a los estudiantes realizar las tareas de carácter laboral a través de su actuación profesional, para apropiarse, de un modo particular, de los contenidos, habilidades y valores para cumplir los objetivos de la formación laboral en este nivel educativo, a través de los procedimientos que se concretan en las acciones socio-laborales desde las diferentes asignaturas.

Este método permite que los estudiantes interactúen de manera sistemática con la realidad concreta del contexto socio-laboral donde se desarrollan desde la integración de los métodos de trabajo tecnológico, los métodos propios del proceso laboral y los métodos de enseñanza-aprendizaje, lo que permite organizar y dinamizar la formación laboral de los estudiantes, en su interacción activa no sólo con los objetos, sino con los otros sujetos implicados. Por tanto, se constituye en un método de trabajo para la formación laboral en la ETP.

Para su desarrollo se presentan tres procedimientos: el procedimiento de caracterización tecnológica, el procedimiento socio-laboral contextualizado a las profesiones y los oficios, así como el procedimiento de integración profesional contextualizado a la actividad práctica por la connotación que tiene en el proceso de inserción laboral; así como en las prácticas de aprendizaje de los oficios. Estos

procedimientos posibilitan a los técnicos medios y obreros calificados la aprehensión de conocimientos, habilidades y valores que se concretan en cualidades laborales de la personalidad que se requieren para manifestarse de forma adecuada y productiva en su actuación profesional.

Estos procedimientos aplicables a la consultoría, permiten trabajar con las cualidades laborales de los clientes, ellos son:

- Procedimiento de caracterización tecnológica. Su desarrollo implica que los técnicos medios y obreros calificados:
  1. Identifiquen y analicen los problemas profesionales que se presentan.
  2. Diseñen los problemas profesionales.
  3. Participen en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales y establezcan los requisitos para su solución a partir de los conocimientos y habilidades asimilados en el desarrollo del Proceso de Educación Técnica y Profesional.
  4. Utilicen la tecnología como medio de investigación y herramienta de trabajo para resolver los problemas profesionales.
  5. Presenten el producto final como resultado de la solución a los problemas profesionales.
  6. Evalúen su propio proceso y el del resto de los que participen en la solución de los problemas profesionales.
- Procedimiento socio-laboral contextualizado a las profesiones y los oficios. Su desarrollo implica que los técnicos medios y obreros calificados:
  1. Identifiquen y se sensibilicen con los problemas profesionales que se presenten en el contexto socio-laboral donde se forman y desarrollan.
  2. Participen en la aprehensión de los conocimientos, habilidades y valores para la solución de los problemas profesionales del contexto socio-laboral.
  3. Exploren alternativas y tomen decisiones para la solución de los problemas profesionales en función de las necesidades del contexto socio-laboral.

4. Empleen a un nivel creativo los conocimientos, habilidades y valores necesarios para resolver los problemas profesionales que se manifiesten en el contexto socio-laboral donde se forman y desarrollan.
5. Manifiesten comportamientos sistemáticos adecuados y productivos durante su actuación profesional en la solución de los problemas profesionales del contexto socio-laboral.

Esta razón conduce a reconocer que la transferencia de contenidos asociados al contexto laboral constituye la adecuación, conciliación, ajuste y aplicabilidad de los contenidos que fueron objeto de apropiación por el estudiante en el componente académico, a las exigencias organizativas, tecnológicas, productivas y funcionales de la diversidad de puestos de trabajo en los cuales realiza la rotación durante su formación en el contexto empresarial.

Retomando las valoraciones realizadas sobre la movilidad laboral por puestos de trabajo, se infiere que esta categoría siempre está presente, por cuanto el proceso de formación laboral en el contexto empresarial, propicia el entrenamiento del estudiante en la diversidad de puestos de trabajo que caracterizan los contextos laborales de la empresa por donde realiza la rotación, lo que hace que esta categoría sea esencial, a partir del enfrentamiento del estudiante con los problemas profesionales y a la necesidad de cumplir con las exigencias de cada puesto de trabajo, las que se deben promover para ser aprendidos durante este contexto formativo.

Esta categoría se contrapone a la categoría transferencia de los contenidos asociados al contexto laboral. La transferencia del contenido es posible cada vez que el estudiante realiza su entrenamiento mediante la rotación por los puestos de trabajo, a partir de actualizar, ajustar y aplicar los contenidos de la profesión apropiados durante el componente académico, como alternativa de solución a los problemas profesionales, así como para el cumplimiento de las exigencias tecnológicas, organizativas, productivas y funcionales de cada uno de ellos.

Es por ello que entre la movilidad laboral por puestos de trabajo y la transferencia de contenidos asociados al contexto laboral se produce una regularidad esencial que se debe tomar en consideración a la hora de planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso de formación en el contexto empresarial. Esta se expresa entre la necesidad

de formar laboralmente a técnicos medios y obreros calificados a través de la profundización y consolidación de los contenidos de su profesión u oficio mediante la movilidad laboral por los puestos de trabajo y la transferencia de contenidos apropiados en la escuela, como alternativa para resolver problemas profesionales y cumplir con las exigencias organizativas, tecnológicas, productivas y funcionales que caracterizan a cada uno de ellos en el contexto laboral de la empresa.

Esta regularidad se dinamiza por medio de las dimensiones que orientan la direccionalidad que adquiere este proceso. Ellas son las siguientes:

- Profesionalización del contenido.
- Sistematización formativa profesional.
- Efecto formativo laboral.

En estas dimensiones se producen relaciones dialécticas de dependencia y condicionamiento mutuo. La sistematización formativa profesional y el efecto formativo profesional dependen de la profesionalización del contenido, requerida para la formación profesional en el contexto laboral, que tiene una función orientadora con respecto a los mismos. A su vez, la sistematización formativa profesional y el efecto formativo profesional aseguran la concreción de la profesionalización del contenido, a partir de las evidencias de desempeño profesional demostradas por los estudiantes una vez culminadas cada una de las modalidades de inserción laboral.

La jerarquía que ejerce la profesionalización del contenido sobre la sistematización formativa profesional y el efecto formativo profesional está dada, porque en ésta, se fundamenta el sistema de procedimientos que constituyen la base teórica para planificar y organizar dicho proceso formativo, es el momento donde se perfilan todas las especificidades del proceso que garantiza su carácter integrador, continuo, flexible y contextualizado; así como las acciones de planificación, proyección de las tareas laborales y la preparación de los tutores para su dirección de manera consciente.

Por otro lado, el efecto formativo profesional, fundamenta al sistema de procedimientos para evaluar el proceso y resultado de la formación profesional en el contexto laboral; depende de la sistematización formativa profesional. No puede

arribarse a las acciones conclusivas sobre el desempeño profesional en el proceso de inserción laboral, si no se concretan las relaciones que explican la sistematización formativa profesional, pues el efecto formativo profesional se constata desde la propia sistematización formativa profesional, como elemento que explica y fundamenta al sistema de procedimientos para la ejecución del proceso de formación profesional en el contexto laboral.

Para concebir la formación profesional en el contexto laboral, se debe realizar, en primer lugar, la profesionalización del contenido requerida para acometer este proceso. Esta se realiza a partir de reconocer la relación que se produce entre los problemas profesionales que deberá resolver de forma integral, flexible y contextualizada el estudiante, y los contenidos asociados a los puestos de trabajo por donde realiza la rotación, mediante la movilidad laboral requeridos para su solución.

De la profesionalización del contenido como proceso emerge como cualidad: el contenido profesionalizado. Para su determinación se deben tener en cuenta los criterios siguientes:

- El carácter integrador de los contenidos que son objeto de profundización y consolidación, acorde con la complejidad de los problemas profesionales a resolver, incluyendo otros no predeterminados.
- La aplicación y transferencia de los contenidos adquiridos a las exigencias tecnológicas, organizativas, productivas y funcionales de los puestos de trabajo en su integración y continuidad.
- El diagnóstico del desempeño profesional.
- La necesaria coherencia y a la vez contradictoria congruencia entre las influencias de la escuela politécnica, en relación con el contexto laboral.

Una vez establecida la profesionalización del contenido, se produce la sistematización formativa profesional en la cual el estudiante profundiza y consolida los contenidos profesionalizados, mediante la transferencia de estos a la solución de problemas profesionales y al cumplimiento de las exigencias tecnológicas, organizativas, funcionales y productivas de los puestos de trabajo por donde realiza la movilidad laboral, a partir de tener en cuenta la relación que se produce entre los

métodos tecnológicos, que debe aplicar para tales efectos y las tareas profesionales que deberá realizar para lograr la aplicación de los métodos tecnológicos de forma continua y sistemática. De esta relación emerge como cualidad: la apropiación del contenido profesionalizado.

La tarea profesional en este contexto, es una situación de aprendizaje concebida desde una concepción instructiva, educativa y desarrolladora. En la cual se estructuran gradualmente los contenidos profesionalizados que serán objeto de profundización y consolidación por el estudiante en el contexto laboral, para la aplicación de los métodos tecnológicos requeridos en la solución de los problemas profesionales y el cumplimiento de las exigencias organizativas, tecnológicas, funcionales y productivas de los puestos de trabajo por los cuales realiza la rotación. Para determinar la situación de aprendizaje en la tarea laboral se debe tener en cuenta el diagnóstico del estudiante, así como la magnitud, complejidad y rigor del problema profesional. Además, se debe prestar atención a las exigencias organizativas, tecnológicas, funcionales y productivas del puesto de trabajo, y las relacionadas con la estructuración del contenido profesionalizado y el tratamiento a la relación instrucción, educación y desarrollo de forma integrada.

De la relación entre los métodos tecnológicos y la tarea laboral, se produce la sistematización formativa laboral, cuyo rasgo fundamental es su potencialidad para favorecer la apropiación del contenido profesionalizado que constituye su rasgo esencial. La apropiación del contenido profesionalizado que se logra por medio de la sistematización formativa profesional, constituye la forma y el recurso a través del cual el estudiante de forma activa, reflexiva, regulada y en interacción con el resto de sus colegas y el tutor que lo atiende por la empresa, hace suyos los contenidos profesionalizados, mediante su enriquecimiento, construcción, transformación y transferencia de los contenidos que ya posee, sobre la base del nuevo significado y sentido profesional que tiene para él, el enfrentamiento a los problemas profesionales y a las exigencias de los puestos de trabajo por los cuales realiza la rotación.

Para llevar a cabo este proceso se deben considerar las siguientes premisas básicas:

- La convergencia entre los contenidos apropiados por el Técnico Medio durante



las etapas anteriores de inserción laboral y el contenido profesionalizado.

- ☑ La transferencia de contenidos de la profesión para facilitar el desempeño profesional del Técnico Medio mediante la realización de tareas laborales y el compromiso de los sujetos implicados.

Como resultado de la sistematización formativa profesional se produce, finalmente, un efecto formativo profesional en el que se mide la efectividad del proceso y resultado del proceso, a partir de las relaciones que se producen entre la significación profesional que ha tenido para el estudiante la realización de su inserción laboral y la polivalencia profesional que manifiesta en su desempeño como resultado de la movilidad laboral por puestos de trabajo. La significación profesional, toma en cuenta el nuevo significado y sentido que ha tenido para el estudiante la realización de tareas profesionales para la aplicación de métodos tecnológicos, a partir del enfrentamiento de este a las exigencias tecnológicas, organizativas, productivas y funcionales de los puestos de trabajo por donde realiza la rotación.

La significación profesional que le confiere el estudiante al contenido profesionalizado constituye un factor esencial para favorecer una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia de este por apropiarse de dichos contenidos. Esta razón hace posible, entonces, que pueda lograr un desempeño profesional en correspondencia con la diversidad de puestos de trabajo relacionados con su profesión, como expresión de la polivalencia profesional lograda durante su formación en el contexto laboral.

La polivalencia profesional, como cualidad que debe distinguir al técnico medio u obrero calificado en su desempeño profesional, se fundamenta producto al carácter complejo, flexible, holístico, contextual y desarrollador del proceso de formación que ocurre en el contexto laboral de la empresa. El mismo propicia que el estudiante no solo se enfrente a la solución de problemas profesionales que se manifiestan en los puestos de trabajo, sino que también favorece el enfrentamiento de estos a la realidad profesional, al surgimiento de problemas no predeterminados y a las exigencias de los puestos de trabajo por donde realiza la movilidad profesional en la empresa.

De ahí que la polivalencia profesional, es la cualidad que posee el estudiante para desempeñarse con calidad, compromiso, de manera eficiente, flexible, temporal y por necesidad del servicio; en un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde. En los tiempos actuales es una exigencia del encargo social de esta especialidad la referida a que sea un trabajador polivalente, debido a la amplia gama de tareas y funciones que caracterizan los objetos de trabajo de las profesiones y oficios. La polivalencia profesional puede conllevar a la demostración, por parte del estudiante, de las cualidades que posee para realizar la diversidad de tareas y funciones que caracterizan a su objeto de trabajo, incluso, diferentes al suyo, lo que puede convertirse en un ascenso dentro de la empresa. Es la expresión del desarrollo profesional que ha alcanzado el mismo, el que constituye su rasgo esencial.

El desarrollo profesional es el proceso de cambio y transformación de la personalidad del estudiante. Esta transformación debe verse como totalidad, es decir, a partir de la integración que se produce en la esfera cognitiva – instrumental y afectiva – volitiva conductual, expresada mediante la versatilidad de su desempeño profesional, lo que le permite la disponibilidad para desempeñarse en una amplia gama de tareas y ocupaciones relacionadas con su objeto de trabajo.

Este cambio y transformación se produce a partir de la interacción que se establece entre el estudiante consigo mismo, con el tutor y con los medios de trabajo que emplea durante la realización de tareas profesionales para lograr la aplicación de métodos tecnológicos. Es por ello que entre la significación profesional y la polivalencia profesional se produce una relación que es esencial para comprender el efecto formativo profesional. El efecto formativo profesional, por tanto, es la expresión del proceso y resultado del proceso formativo profesional en el contexto laboral llevado a cabo, el cual se genera producto de las evidencias del desempeño profesional que muestra el estudiante y el nivel de impacto o resonancia que genera en el desarrollo socioeconómico del proceso productivo o de servicios.

La identificación de las evidencias de desempeño profesional se conforman a partir de la solución que brinda el estudiante a los problemas profesionales en un proceso de aproximación a los criterios establecidos que permite deducir la calidad de su

desempeño en correspondencia con los estándares y calificadores de cargo establecidos en los puestos de trabajo asociados con el objeto de la profesión. Estas evidencias generan un efecto de resonancia en la evaluación de dicho proceso el que constituye el reflejo objetivo o distorsionado del resultado del proceso, expresado en el mejoramiento del desempeño profesional que evidencia el estudiante. Este efecto de resonancia se connota en una dimensión económica, tecnológica, medioambiental y social.

El efecto de resonancia en la dimensión económica va a estar encaminado al reflejo objetivo o distorsionado que evidencia el estudiante en su desempeño en el cual contribuya al ahorro de energía eléctrica y con el uso óptimo de los recursos financieros y materiales que posea el puesto de trabajo. Por su parte el efecto de resonancia en la dimensión tecnológica va a estar encaminado a la adecuada aplicación de la diversidad de tecnologías que operan en los puestos de trabajo con la calidad y eficiencia requerida.

En la consultoría utilizar de forma adecuada el método instructivo, educativo y desarrollador permite la transferencia de los contenidos asociados al contexto laboral, lo que constituye la aplicación de los contenidos que fueron objeto de retención por el cliente durante el proceso formativo anterior vinculado a las exigencias organizativas de su puesto de trabajo. En el contexto empresa escuela se propicia el entrenamiento en la diversidad de puestos de trabajo que caracterizan los contextos laborales de la organización cliente, lo que hace posible que el cliente sea capaz de solucionar los problemas profesionales y responder a la necesidad de cumplir con las exigencias de las funciones del cargo.

Es por ello que en la relación empresa escuela es importante tener en cuenta la preparación integral de los técnicos y especialistas para cumplir las tareas inherentes a la organización, en correspondencia con sus necesidades y expectativas. Este aspecto es esencial y se debe tomar en consideración a la hora de planificar y organizar el proceso de formación en el contexto empresarial, la que se expresa entre la necesidad de formar laboralmente a técnicos y especialistas a través de la profundización y consolidación de los contenidos de su profesión mediante la integralidad de sus funciones y la transferencia de contenidos apropiados en la etapa

formativa anterior, como alternativa para resolver problemas profesionales y cumplir con las exigencias funcionales que caracterizan a cada uno de ellos en el contexto laboral de la empresa.

Esta necesidad se fortalece al elaborar en la consultoría los planes de capacitación y superación, asesoría o consultoría, en correspondencia con las necesidades de los clientes y que la orientan a la profesionalización del contenido, la sistematización de la formación profesional y la eficacia de la acción formativa laboral. Se produce una relación dialéctica de dependencia y condicionamiento mutuo, al sistematizar la formación profesional y lograr el efecto formativo o impacto favorable en la organización del cliente, que dependen de la profesionalización del contenido, en correspondencia con las necesidades de los clientes.

El carácter sistémico de la formación profesional y el efecto o impacto formativo profesional aseguran la concreción de la profesionalización del contenido, a partir de las evidencias de desempeño profesional demostradas por los clientes, una vez culminados cada uno de los servicios prestados por la consultoría. Por otro lado, el efecto o impacto de la formación profesional, se fundamenta con el sistema de gestión de la calidad de los servicios de consultoría, para evaluar el proceso y resultado de la prestación del servicio en la organización cliente y que depende de la sistematización formativa profesional.

Para concebir la formación profesional desde el contexto empresa escuela, se debe realizar, en primer lugar, la profesionalización del contenido requerida para acometer este proceso. Esta se realiza a partir de reconocer la relación que se produce entre los problemas profesionales (las necesidades de los clientes) que deberán resolver de forma integral, flexible y contextualizada los cursistas, y los contenidos asociados a los puestos de trabajo donde realiza la capacitación.

De la profesionalización del contenido como proceso emerge como cualidad: el contenido profesionalizado y para su determinación se deben tener en cuenta los criterios siguientes:

- El carácter integrador de los contenidos que son objeto de profundización y consolidación, acorde con la complejidad de los problemas profesionales a resolver, incluyendo otros no predeterminados.

- ☑ La aplicación y transferencia de los contenidos adquiridos a las exigencias organizativas y funcionales de los puestos de trabajo en su integración y continuidad.
- ☑ El diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- ☑ Los resultados de la evaluación de desempeño profesional.

Una vez establecida la profesionalización del contenido, se produce la sistematización formativa profesional en la cual el cliente profundiza y consolida los contenidos profesionalizados, mediante la transferencia de estos a la solución de problemas profesionales y al cumplimiento de las exigencias organizativas y funcionales de los puestos de trabajo, que concluye con la apropiación del contenido profesionalizado.

La tarea profesional en el contexto empresa escuela, es una situación problémica de aprendizaje concebida desde una concepción instructiva, educativa y desarrolladora, en la cual se estructuran gradualmente los contenidos profesionalizados que serán objeto de profundización y consolidación por el cliente, para la aplicación de los métodos requeridos en la solución de los problemas profesionales y el cumplimiento de las exigencias organizativas y funcionales de los cargos seleccionados para la acción de capacitación. Para determinar la situación de aprendizaje en la tarea laboral, se deben tener en cuenta los criterios relacionados con el estado actual del cliente, las exigencias organizativas y funcionales del puesto de trabajo, así como la estructuración del contenido profesionalizado y el tratamiento a la relación instrucción, educación y desarrollo de forma integrada.

La apropiación del contenido profesionalizado que se logra por medio de la sistematización formativa profesional y constituye el recurso a través del cual el cliente de forma activa y en interacción con el consultor, con el resto de sus compañeros y los directivos de la empresa, hace suyos los contenidos profesionalizados. Esto es posible mediante su enriquecimiento, construcción, transformación y transferencia de los contenidos que ya posee, sobre la base del nuevo significado y sentido profesional que tiene para él, el enfrentamiento a los problemas profesionales y a las exigencias de los puestos de trabajo.

Como resultado de la sistematización formativa profesional se produce, finalmente, un efecto o impacto formativo profesional en el que se mide la efectividad del proceso y resultado del proceso, a partir de las relaciones que se producen entre la significación profesional que ha tenido para el cliente la acción de capacitación y la preparación profesional que manifiesta en su desempeño como resultado de la formación laboral recibida. La significación profesional que le confiere el cliente al contenido profesionalizado constituye un factor esencial para favorecer una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia de este por apropiarse de dichos contenidos, que lo demuestra mediante el desarrollo profesional.

Este cambio y transformación se produce a partir de la interacción que se establece entre el cliente consigo mismo, con el consultor y con los medios de trabajo que emplea durante la realización de tareas profesionales para elevar el desempeño laboral. El efecto o impacto formativo profesional, por tanto, es la expresión del proceso y resultado del proceso formativo profesional en el contexto laboral llevado a cabo, el cual se genera producto de las evidencias del desempeño profesional que muestra el cliente y el nivel de impacto que genera en el desarrollo socioeconómico del proceso productivo o de servicios de su organización empresarial.

El consultor en carácter de docente es el responsable fundamental de que los temas que imparte posean la calidad requerida, desarrollando una labor educativa desde la instrucción, para lo cual debe poseer una adecuada preparación y actualización, que proporcione impartir los contenidos del curso con mayor calidad; así como orientar, controlar y evaluar a los clientes en preparación logrando un adecuado dominio de dichos contenidos, en correspondencia con los objetivos generales del curso, contribuyendo así, a su formación integral.

Otro aspecto a tener en cuenta de la relación que se establece en la relación empresa escuela es el que define la ética profesional de los consultores y la de los clientes, se toma en consideración que el conjunto de principios que gobiernan la conducta de los miembros de una entidad (empresa), contribuyen a definir el comportamiento de unos individuos hacia otros. La ética profesional es una esfera de la investigación que plantea tareas específicas, acorde con las necesidades derivadas de las distintas profesiones y la ética empresarial se encuentra enmarcada

dentro de la Ética Profesional y considera al hombre el activo más importante en la empresa.

Hay valores que no dependen de la época o costumbre y que se mantienen siempre vigentes y dentro de ellos algunos aplicables a la ética de la empresa y que devienen factores importantes para el desarrollo exitoso del negocio, como son:

- El cumplimiento de la palabra dada.
- Actuar con responsabilidad.
- Decir la verdad.

Elementos estrechamente relacionados con las cualidades laborales: comprometido, responsable, laborioso; por otra parte, existen conductas no aceptables en la ética empresarial como son:

- La publicidad engañosa.
- Revelar datos confidenciales.
- Soborno.
- Mala calidad de los productos y/o servicios y la demora en su entrega o prestación.
- Uso para fines particulares de los medios de la empresa.
- Contaminación del medio ambiente.
- Competencia desleal.

Todo cliente espera que el consultor en su labor aplique reglas, normas, que propicien un comportamiento profesional adecuado. Para satisfacer las expectativas de los clientes el consultor debe asumir los siguientes roles:

- Observador objetivo.
- Orientador.
- Localizador de hechos.
- Identificador de alternativas.
- Solucionador de problemas conjuntos.
- Capacitador y educador.

Estos elementos que se han valorado y que se interrelacionan con la ética profesional, constituyen punto de partida en la intervención de los consultores como agentes de cambio en las entidades donde se prestan los servicios de consultoría;

los que se incluyen en el código de ética CANEC-ANEC, al tener efecto transformador en la formación laboral de los técnicos y especialistas del territorio que contratan los servicios de la consultoría, lo que se evidencia en un mejor desempeño laboral en la gestión de las entidades.



## **Epígrafe 2. Diagnóstico de la formación de cualidades laborales en el contexto CANEC – Empresa**

Al realizar el trabajo investigativo sobre el tratamiento a la formación de cualidades laborales mediante los servicios de la consultoría CANEC S.A. se realiza un diagnóstico con el objetivo de determinar las potencialidades en los consultores y auditores para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas, desde los servicios de la consultoría.

Para la ejecución de la investigación se utilizan cuatro instrumentos, se encuestan a consultores con el objetivo de conocer el grado de preparación para brindar los servicios de capacitación gerencial y asesorías contables y dar tratamiento a las cualidades laborales. Se encuestan los técnicos y especialistas de las empresas para conocer el grado de desarrollo de la formación laboral a partir de una eficiente prestación de los servicios de la consultoría; se entrevistan los cuadros y directivos de las entidades que reciben los servicios para constatar el nivel de satisfacción con respecto a los resultados de la ejecución de los contratos y las transformaciones logradas en el desempeño laboral de los subordinados, es decir, los técnicos y especialistas que reciben estos servicios. Por último, se aplica una guía de observación al desempeño laboral de los consultores durante la prestación de los servicios de la consultoría CANEC S.A. lo que permite determinar las principales dificultades, causas que las originan, así como conocer el grado de satisfacción de los servicios prestados y las recomendaciones encaminadas a lograr a través de los servicios de la consultoría elevar el desempeño laboral de los clientes (técnicos y especialistas).

Para determinar las dimensiones e indicadores necesarios se tuvo en cuenta la preparación de los consultores para favorecer la formación laboral, tanto desde el punto de vista de los conocimientos como metodológicamente; ellos son:

### **Preparación para la formación laboral**

**Objetivo 1:** Conocer la preparación de los consultores para desarrollar la formación laboral en los clientes.

**VARIABLE:** Desempeño profesional del personal de la consultoría.

**DIMENSIÓN:** Cognitiva-metodológica.

**INDICADORES:**

- Preparación para realizar la consultoría y grado de implicación que logra en el cliente de modo que el proceso tenga significado y sentido para su actividad profesional.
- Correspondencia de las actividades que se planifican para los diferentes momentos del desarrollo de la formación laboral en función de las necesidades de aprendizaje de los clientes.

**Objetivo 2:** Valorar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a las transformaciones logradas en el desempeño laboral de los técnicos y especialistas que reciben los servicios de la consultoría.

**VARIABLE:** Capacidad profesional

**DIMENSIÓN:** Cognitiva-metodológica

**INDICADORES:**

- Rapidez en la comprensión y solución de las temáticas
- Modo en que reproduce y recrea los contenidos.
- Profundidad, flexibilidad y amplitud de su pensamiento lógico para desarrollar los contenidos.
- La actualización de los profesionales en los diferentes aspectos de la consultoría

Se define como variable independiente: la insuficiente preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas; como variable dependiente: limita la calidad de los servicios de la consultoría.

Se aplican y se procesan los instrumentos, donde se obtiene el siguiente resultado:

**Encuesta a Consultores y Auditores que trabajan en la Consultoría CANEC S.A.**

El diagnóstico del estado de la preparación metodológica de los consultores para evaluar el desempeño laboral de los técnicos y especialistas desde los servicios de la consultoría, contempla 10 preguntas y arroja el siguiente resultado:

Pregunta 1: Sólo el 7% posee formación docente; el 53% con categoría docente y de ellos, sólo el 14 % posee categoría distinta a Instructor.

Pregunta 2: Promedio: Años de experiencia en la consultoría: 6; impartiendo asignaturas de perfil económico: 11.

Pregunta 3: Asignaturas o servicios: Capacitación Gerencial en Contabilidad y Control Interno; Asesoría Contable y Consultoría en Control Interno.

Pregunta 4: El 92% posee una percepción adecuada del concepto de formación laboral.

Pregunta 5: El 100% considera el desempeño laboral como condición necesaria para la formación laboral de los técnicos y especialistas.

Pregunta 6: El 70% de los consultores plantean que sus clientes poseen desarrolladas la cualidad laboral de comprometido, responsable, comunicativo y que las cualidades que presentan mayor grado de dificultad son organizado y perseverante.

Pregunta 7: El 100% considera que ha incidido en la formación laboral de los técnicos y especialistas en cuanto a lograr mayor organización y responsabilidad, mejora en la comunicación, superiores resultados en controles y auditorías.

Pregunta 8: El 100% evalúa de bien su desempeño profesional en cuanto a dominio y actualización en temas contables; un 78% evalúa con dificultad su desempeño en cuanto al uso de técnicas para el desarrollo de la creatividad y la inteligencia en los clientes que le permitan favorecer la formación laboral de los mismos.

Pregunta 9: Las principales dificultades se relacionan con los servicios de poco tiempo de duración, falta de preparación docente en consultores que prestan servicios de capacitación y asesorías, e insuficiente formación laboral de los técnicos y especialistas, así como la falta de motivación.

Pregunta 10: Las acciones encaminadas a elevar la preparación de los consultores en cuanto a técnicas de motivación y creatividad; así como perfeccionar la preparación metodológica de los mismos en temas pedagógicos y didácticos.

## **Encuesta a técnicos y especialistas que reciben los servicios de la Consultoría**

### **CANEC S.A.**

El desarrollo de la formación laboral de los técnicos y especialistas con la ejecución de los servicios de la consultoría CANEC S.A. arroja el siguiente resultado al analizar sus 6 preguntas:

Pregunta 2: Sólo el 20% conoce el término de formación laboral.

Pregunta 3: El 60% siente motivación y amor hacia la función laboral que realiza y un 40% se siente motivado en parte.

Pregunta 4: El 93% considera tener desarrolladas las cualidades: comprometido, responsable, comunicativo y un 7% considera tener dificultad en las cualidades organizado y perseverante.

Pregunta 5: El 100% valora que con los servicios de la consultoría se ha trabajado las cualidades: comprometido, responsable y organizado.

Pregunta 6: Entre las acciones que se recomiendan se encuentran la diversificación de los servicios; mayor combinación de teoría con la práctica; mayor interacción consultor - cliente.

Al verificar el nivel de satisfacción con respecto a los resultados de la consultoría y las transformaciones logradas en el desempeño laboral de los subordinados, es decir, los técnicos y especialistas que reciben los servicios de la consultoría, se analizan 5 preguntas y se obtiene como resultado que:

Preguntas 1 y 2: Existe un elevado nivel de satisfacción de los directivos sobre los servicios recibidos de la consultoría, el 100% se encuentra muy satisfecho.

Pregunta 3: El 100% de los entrevistados reconoce que la calidad de los servicios recibidos fue tal y como esperaba y que sí incidió en un mejor desempeño laboral de los técnicos y especialistas, que se evidencia en una eficiente gestión contable.

Pregunta 4: El 100% de los entrevistados valora que sí existieron transformaciones en el desempeño laboral de los técnicos y especialistas que recibieron los servicios de la consultoría, avance en la organización de los departamentos económicos y sus funciones, se elevó el nivel de conocimiento y que se refleja en una mejor calidad de las informaciones, mayor disciplina informativa y mejores resultados en los controles.

Pregunta 5: Las recomendaciones de los clientes para la mejora de los servicios se centran en lograr combinar varias temáticas, elevar la motivación de los técnicos y especialistas.

**Guía de observación del desempeño laboral de los Consultores que prestan los servicios de la Consultoría CANEC S.A**

En el nivel del desempeño laboral de los 13 consultores que prestan los servicios de la consultoría se observan los 11 indicadores que incluyen la formación de valores, conocimientos, sentimientos y conducta socio profesional.

De la dimensión axiológica, la formación de valores en los consultores y la correspondencia entre su actuación y las normas, observamos que:

- Existe un comportamiento ético, así como el cumplimiento del reglamento y las normas y procedimientos de la organización.
- Se enfrentan los retos sin miedo, con compromiso y decisión para cumplir la tarea.

La dimensión cognitiva desempeña un papel fundamental los conocimientos referidos a la labor que realiza, al analizar sus indicadores se observa:

- Dominio de normas y procedimientos relacionados con el puesto de trabajo, se aplican correctamente las normas y procedimientos.
- No existe una adecuada actualización de los métodos de didácticas, aunque sí, de los temas de consultoría.

La dimensión afectiva relacionada con los sentimientos y emociones que manifiestan los sujetos producto del conocimiento acerca de la realidad laboral y sus problemas; entre más frecuente y directa sea la experiencia del trabajador, más intensos son sus sentimientos hacia la actividad que desarrolla. Al observar los indicadores propuestos se observa que:

- Existe interés por conocer los factores económicos que inciden en el funcionamiento de su trabajo y que favorecen el desarrollo de cualidades laborales.

La dimensión conductual relacionada con el comportamiento del consultor respecto a la situación económica – laboral que desempeña. Muestra las acciones exteriormente observables y es una revelación externa de los conocimientos y

afectos relativos a la realidad laboral y su eficiencia en el desempeño. Al analizar los indicadores se observa:

- No se garantiza la necesaria retroalimentación con los técnicos y especialistas que reciben el servicio, lo que provoca que una vez concluido el servicio se pierda la continuación de los resultados.
- No utiliza adecuadamente métodos que favorezcan la formación de cualidades laborales.

La interrelación de los indicadores observados de manera individual permite conocer que se debe continuar trabajando en las cualidades laborales en el 7% de los técnicos y especialistas; para lograr una mayor organización y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones, trabajar los elementos que permitan mayor conocimiento de las normas y procedimientos, la correcta actualización de las informaciones concernientes a su puesto de trabajo que incida que se eviten errores en la manipulación de los recursos que pueda conllevar a pérdidas económicas.

Con la triangulación de los resultados individuales y colectivos de los instrumentos aplicados se obtiene que las principales regularidades se expresan en que:

- Los técnicos y especialistas de las empresas presentan dificultad en las cualidades laborales.
- Es insuficiente la preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas.

Se determina como **problema profesional**: la insuficiente preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas, limita la calidad de los servicios de la consultoría.

Para determinar la alternativa de solución que permita responder a las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto al fortalecimiento de la formación laboral mediante los servicios contratados a la consultoría, se aplica el método de la 7 "S": Strategy (estrategia), Structure (estructura), Systems (sistemas), Stile (estilo de dirección), Staff (personal), Skills (habilidades organizativas), Shared Values (valores compartidos).

A continuación se explican los pasos para aplicar el método de las 7 "S" y sus resultados:

1. Se listan los elementos que inciden de forma directa en cada una de las 7 "S"

#### Estrategia

- Vinculación de consultores jóvenes y con experiencia de forma programada
- Comunicación con el mundo exterior (Internet instalada)
- La Oficina Central en su estrategia no abarca suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno
- No adecuación de las estrategias al cambio del entorno (2)
- Se aprovecha la combinación de juventud y experiencia
- Falta de estrategia para enfrentar las amenazas del entorno
- Ausencia de planeación estratégica (2)
- Limitada preparación de la CANEC para asumir los cambios del entorno a nivel de la oficina central

#### Estructura

- Falta de una estructura adecuada (4)
- Poca autonomía para la toma de decisiones
- La estructura es funcional
- Lejanía de los clientes
- Poca operatividad de los sistema estructurales
- Insuficientes medios de transporte
- Pirámide invertida
- Faltan medios de transporte para asegurar tareas

#### Sistema

- Sistema de gestión de calidad con constantes cambios (2)
- Procesos funcionales y procedimientos rígidos no permiten ampliar el espectros de los servicios
- Los procedimientos son rígidos
- Igualitarismo en el sistema de estimulación
- Falta de enfoque sistémico en el sistema de gestión de la calidad

- Inflexibilidad del sistema de gestión de la calidad
- Tarifas iguales para todos los consultores
- No se encuentra aún certificado el sistema de gestión de calidad
- Dificil acceso a la legislación actualizada
- Procedimientos de los servicios muy específicos que no permiten diversificar los servicios según el problema y expectativa de los clientes
- La legislación actualizada no siempre está a la mano del consultor

#### Estilo

- Poca autonomía para la toma de decisiones

#### Personal

- Es insuficiente la preparación integral de los consultores para dar respuesta a determinados servicios (5)
- Fuerza laboral envejecida (2)
- No incorporación de nuevos trabajadores con experiencia
- Inadecuada preparación del personal
- Personal con resistencia al cambio
- Perfil estrecho de algunos consultores
- Competencias de personal no adecuadas a las condiciones actuales (2)
- No preparación integral de los consultores
- Los criterios de selección e integración no acotan límites mínimos de conocimientos y habilidades
- Capacitación tradicional y general para todo tipo de consultores
- Falta de capacitación ante los cambios de las legislaciones
- Falta de experiencia en los nuevos trabajadores
- Es insuficiente la preparación del personal
- Consultores con experiencia, pero con resistencia al cambio
- Existen consultores con perfil limitado

#### Habilidades

- Una cantidad significativa de consultores no están preparados para abordar los cambios en las entidades económicas
- Insuficiente socialización de las experiencias



- No existe un manual del consultor
- Edad avanzada de consultores no favorece la superación
- Las investigaciones aún no juegan su papel en el trabajo del consultor
- No siempre se aplica el método de consultoría de proceso
- Un grupo de consultores no está preparado eficientemente para enfrentar el futuro
- Falta de Intercambio de experiencias entre consultores
- No existe un manual que uniforme el trabajo del consultor
- Consultores con edad avanzada no favorece la superación

#### Valores

- Necesidad de consolidar algunos valores que permitan mayor cohesión y trabajo en equipo
- Hay valores identificados que no están presentes en el mayor número de consultores
- Trabajo en grupo es insuficiente

2. Se hace una reducción de los elementos que se listan en cada una de las 7" S"

#### Estrategia

- Vinculación de consultores jóvenes y con experiencia de forma programada
- Comunicación con el mundo exterior (Internet instalada)
- La Oficina Central en su estrategia no abarca suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno

#### Estructura

- Falta de una estructura adecuada
- Poca autonomía para la toma de decisiones
- Lejanía de los clientes
- Insuficientes medios de transporte

#### Sistema

- Sistema de gestión de calidad con constantes cambios y sin enfoque sistémico no permite ampliar el espectros de los servicios
- Igualitarismo en el sistema de estimulación

- Difícil acceso a la legislación actualizada

#### Estilo

- Poca autonomía para la toma de decisiones

#### Personal

- Insuficiente preparación integral de los consultores para dar respuesta a determinados servicios
- Envejecimiento de la fuerza laboral y personal con resistencia al cambio
- Los criterios de selección e integración no acotan límites mínimos de conocimientos y habilidades
- Capacitación tradicional y general para todo tipo de consultores

#### Habilidades

- Una cantidad significativa de consultores no están preparados para abordar los cambios en las entidades económicas
- Insuficiente socialización e intercambio de las experiencias
- No existe un manual del consultor
- Edad avanzada de consultores no favorece la superación
- Las investigaciones aún no juegan su papel en el trabajo del consultor
- No siempre se aplica el método de consultoría de proceso

#### Valores

- Necesidad de consolidar algunos valores que permitan mayor cohesión y trabajo en equipo
- Hay valores identificados que no están presentes en el mayor número de consultores

Una vez que se obtiene la reducción de la lista de los factores, se aplica criterio de expertos para evaluar el grado de impacto de las 7 "S", donde se obtiene como resultado la necesidad de trabajar con el personal de la consultoría y potenciar las habilidades que presentan para la ejecución del proceso de prestación del servicio, dada su importancia en la actualización del modelo económico cubano y su papel de gestor de cambio en las entidades del territorio.

A partir de estos elementos se aplica el método de espina de pescado para el análisis de las causas y sub-causas que intervienen en la insuficiente preparación del

personal de la consultoría para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas y se obtiene que no existe un programa de preparación dirigido a los consultores para favorecer la gestión de la formación laboral de los técnicos y especialistas que reciben los servicios de la consultoría (causa), debido a que la estrategia de la Oficina Central no abarca suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno (sub-causa).

Se evidencia una contradicción entre la necesidad de desarrollar cualidades laborales en los técnicos y especialistas del territorio que permita un adecuado desarrollo del sistema empresarial y las limitaciones del contexto socioeducativo escuela (la consultoría) para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas.

Se profundizan los principales aspectos positivos y negativos que inciden en la solución a la insuficiente preparación de los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas y se determinan los elementos a utilizar en la selección de la alternativa de solución, ellos son:

#### **Oportunidades**

- El funcionamiento consolidado del sistema de superación ANEC-CANEC y CESPANEC.
- La existencia de convenios de colaboración de CANEC S.A. con la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.

#### **Amenazas**

- La Oficina Central no incluye en su estrategia suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno.

#### **Fortalezas**

- El personal de la consultoría posee experiencia y muestra interés constante por la superación profesional.

#### **Debilidades**

- Es insuficiente la preparación para el tratamiento a la formación laboral.

### **Epígrafe 3. Descripción de la alternativa de solución**

Es un desafío para la consultoría alcanzar el cambio esperado en la organización del cliente, no sólo durante el proceso de prestación de los servicios, sino también durante el desempeño posterior del sujeto participante en la acción de superación y en el impacto de la cultura que se apropia; es por ello que teniendo en cuenta los fundamentos teóricos de la formación laboral y expresada la importancia de su relación con la consultoría CANEC S.A. que permite al consultor en su intervención durante el proceso de prestación de los servicios interactuar con los técnicos y especialistas para gestionar el cambio en la organización del cliente, a partir de los intereses y necesidades para lo que fue contratado el servicio, e incide en la transformación y preparación de éstos como proceso y resultado de su formación laboral, los forma como hombres poseedores de cualidades que le permiten proyectarse en la sociedad a través de relaciones sociales adecuadas y que le posibiliten aplicar sus conocimientos en aras de transformar su medio y obtener productos de necesidad y utilidad social, es necesario seleccionar una alternativa de solución al problema profesional que se diagnostica.

Al comparar los resultados que arroja el método de las 7 "S" con los elementos de la matriz DAFO, se decide conocer el posicionamiento estratégico de la consultoría para dar respuesta al problema profesional y valorar las posibles alternativas de solución:

#### **Oportunidades**

- El funcionamiento consolidado del sistema de superación ANEC-CANEC y CESPANEC. (5)
- La existencia de convenios de colaboración de CANEC S.A, con la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero". (4)

#### **Amenazas**

- La Oficina Central no incluye en su estrategia suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno. (4)

#### **Fortalezas**

- El personal de la consultoría posee experiencia y muestra interés constante

por la superación profesional (5)

**Debilidades**

- Es Insuficiente la preparación del personal en cuanto al tratamiento de la formación laboral. (4)

	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>O</b>	9x5=45	9x4=36
<b>A</b>	4x5=20	4x4=16

Una vez que se determinan y ponderan los factores internos y externos se ubica el posicionamiento estratégico de la consultoría, en el cuadrante de mayores potencialidades, referidas éstas al predominio de las fortalezas en los factores internos y predominio de las oportunidades en los externos; por lo que se afirma que enfrenta a amenazas con las fortalezas necesarias para minimizar las debilidades.

De este análisis se resume que: si logramos preparar a los consultores de CANEC S.A. para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas, teniendo en cuenta que en la consultoría existe un personal con experiencia e interés por la constante superación profesional y las oportunidades que ofrece el sistema de superación ANEC-CANEC y CESPANEC, unido a los convenios de colaboración de CANEC con la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero, se puede minimizar la amenaza que constituye que la estrategia de la Oficina Central no incluya suficientes acciones de mejora de las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno, resolviendo así, la insuficiente preparación del personal en cuanto al tratamiento de la formación laboral. Para la alternativa de solución se analizan que los aspectos socioeducacionales del personal de la consultoría están en correspondencia con la etapa de preparación del adulto y resulta importante el aspecto de su motivación y compromiso ante el cumplimiento de las funciones laborales, es decir, las características inherentes al personal que labora en la consultoría tiene experiencia e interés por la constante superación profesional, elevado sentido de pertenencia con la organización, que les permite la constante asimilación de nuevos contenidos de aprendizaje y a su vez,

trasmitirlos a los técnicos y especialistas que reciben los servicios de consultoría, como parte de la transformación de los sujetos a los largo de la vida; elementos que conllevan a proponer como alternativa de solución un programa de preparación a consultores y auditores para la gestión y tratamiento a la formación laboral.

Con el programa para la gestión de la formación laboral, se eleva el proceso de prestación de los servicios y repercute en transformaciones significativas de la formación laboral en los técnicos y especialistas de las empresas.

Es una propuesta novedosa, pues aborda las áreas de conocimiento relacionadas con la historia y fundamentación teórica de la formación laboral y las cualidades laborales que no se habían impartido con anterioridad en las acciones de capacitación de la consultoría; se contextualiza a las características y necesidades de sus servicios y por último, gestiona el proceso de servicio orientado al tratamiento de la formación laboral.

La finalidad del curso es desarrollar en auditores y consultores los conocimientos, técnicas y herramientas para el tratamiento a la formación laboral desde los servicios de la consultoría, que favorezcan la formación de cualidades laborales en los técnicos y especialistas de las empresas del territorio, lo que constituye el objetivo general de la propuesta de solución al problema profesional que se diagnostica en la consultoría.

Para el desarrollo del curso se utiliza el método instructivo, educativo y desarrollador, es instructivo al trabajar en consultores y auditores las bases teóricas y enfoques actuales de la formación laboral en la práctica de la consultoría; educativo al poder conocer el estado actual del tratamiento a la formación laboral desde los servicios de consultoría y crear o promover la necesidad del adecuado tratamiento a las cualidades laborales en función de lograr una gestión eficiente de las organizaciones empresariales y desarrollador de las competencias para el diagnóstico de la formación laboral desde la consultoría y la prestación de los servicios a partir de la consultoría en procesos orientada al tratamiento de las cualidades laborales. La interrelación de estos elementos persigue el objetivo de desarrollar en auditores y consultores la competencia requerida para el tratamiento a la formación laboral

desde los servicios de la consultoría, que favorezcan la formación de cualidades laborales en los técnicos y especialistas en empresas del territorio.

Se toma en cuenta que este programa de capacitación prepara a los consultores como agentes de cambio para incidir en las entidades del territorio donde se reciben los servicios de la consultoría de forma favorable, que exista un ambiente laboral adecuado, donde primen la organización, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Un último elemento a analizar en la propuesta para el programa de capacitación, es la posibilidad de que el curso que se diseña se puede aplicar a las diversas sucursales que conforman la consultoría.

#### **Epígrafe 4. Propuesta del Curso para la capacitación de Consultores de CANEC S.A. sobre el tratamiento a las cualidades laborales**

A partir de los elementos que se establecen en el procedimiento PC-3-15: Servicio de Capacitación del Sistema de Calidad de CANEC S.A. y tomando en consideración los resultados que se obtienen del diagnóstico del problema profesional, así como la posibilidad de que el curso que se diseña se aplique a las demás áreas de la sucursal y a las restantes sucursales que conforman la Oficina Central de la consultoría CANEC S.A. se conforma el curso para la capacitación de consultores sobre tratamiento a las cualidades laborales.





*Trabajo final*  
*Especialidad de Postgrado en Gestión y Desarrollo de la Formación Laboral*

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**  
**“José de la Luz y Caballero”**  
**Holguín**



**Centro de Estudios para la Formación Laboral**  
**“José Martí Pérez”**  
**(CENFOLAB)**

**Consultoría Económica CANEC S.A. Holguín**

**CURSO GESTIÓN DE LA FORMACIÓN LABORAL**  
**EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL**

**Elaborado por: Ing. Mayerlin Pino Hernández**

**Aprobado por: M.Sc. Nadya Grotestán Quiala**

**Holguín, 2014**

**Denominación del servicio:** Entrenamientos y Adiestramientos. Curso Gestión de la Formación Laboral en el contexto empresarial.

**Modalidad:** Semipresencial

**Total de horas:** 40

**Público objetivo:** Dirigido a directivos y consultores de la consultoría económica CANEC S.A.

**Autor:** Ing. Mayerlin Pino Hernández

## **I. FUNDAMENTACIÓN DEL CURSO**

El sistema empresarial del país se encuentra inmerso en nuevas transformaciones y necesita de la intervención de la consultoría para asegurar las acciones de mejora en su organización; por otro lado, la necesaria implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, demanda de un mayor desempeño laboral de los técnicos y especialistas que atiendan la actividad económica.

En el curso se abordan elementos relacionados con la consultoría de procesos como forma de intervención de los consultores y se acometen acciones de preparación para los consultores para favorecer con su intervención el tratamiento a la formación de cualidades laborales en los técnicos y especialistas en empresas del territorio que reciben los servicios de la consultoría.

## **II. PROBLEMA PRINCIPAL**

Tomando en consideración que la insuficiente preparación de los consultores de CANEC S.A. Sucursal Holguín, para dar tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las empresas, limita la calidad de los servicios de la consultoría, así como la posibilidad de que el curso que se diseña se aplique a las demás sucursales de la consultoría, se conforma el curso en 3 áreas de conocimientos:

1. Historia y fundamentación teórica de la formación laboral.
2. Caracterización de la formación laboral desde los servicios de la consultoría.
3. La Consultoría de proceso orientada al tratamiento de la formación laboral.

Para el diseño del curso se tuvo en cuenta, además, el criterio de consultores y especialistas de la consultoría que han trabajado con anterioridad en empresas del territorio en el desarrollo de sistemas de gestión y servicios de consultoría.

### **III. OBJETIVO GENERAL DEL CURSO**

Capacitar a los consultores en los conocimientos, técnicas y herramientas para el tratamiento a la formación laboral desde los servicios de la consultoría, que favorezcan la formación de cualidades laborales en los técnicos y especialistas en empresas del territorio.

### **IV. OBJETIVOS Y SISTEMA DE CONOCIMIENTOS POR TEMA.**

**TEMA 1:** Principios básicos de la formación laboral.

**Objetivo:**

- Fundamentar las bases teóricas y enfoques actuales de la formación laboral en la práctica de la consultoría.

**Sistema de contenidos:**

Antecedentes y enfoques actuales de la formación laboral; la experiencia cubana en el tratamiento de la formación laboral. Concepto de formación laboral.

**TEMA 2:** Caracterización de la formación de cualidades laborales desde los servicios de la consultoría.

**Objetivo:**

- Caracterizar el estado actual del tratamiento a la formación laboral desde los servicios de consultoría y promover la necesidad del adecuado tratamiento a las cualidades laborales en función de lograr una gestión eficiente de las organizaciones empresariales.

**Sistema de contenidos:**

Estado actual del tratamiento a la formación laboral desde los servicios de la consultoría. La formación laboral como proceso y resultado, una necesidad para la gestión eficiente de las organizaciones empresariales

**TEMA 3:** La Consultoría de proceso orientada al tratamiento de las cualidades laborales.

**Objetivo:**

- Aplicar la teoría relacionada con la formación laboral desde el proceso de

consultoría y la prestación de los servicios orientada al tratamiento de las cualidades laborales.

- Diagnosticar la formación laboral desde la consultoría de procesos en las organizaciones empresariales donde se prestan los servicios de la consultoría.
- Valorar desde el proceso de ejecución del servicio de “ Entrenamiento y Adiestramiento ” el tratamiento a la formación laboral.

**Sistema de contenidos:**

La consultoría de proceso. El diagnóstico de la formación laboral desde la consultoría de procesos y la prestación de los servicios. Las cualidades laborales en el contexto empresarial

**V. INDICACIONES METODOLÓGICAS GENERALES PARA SU ORGANIZACIÓN.**

Para el estudio del contenido del curso se deberá hacer especial énfasis en el estudio individual y colectivo de los fundamentos teóricos y enfoques actuales de la formación laboral, así como el tratamiento a la formación laboral desde la consultoría de procesos.

Para apropiarse de los contenidos orientados, los consultores y auditores deben analizar en la ejecución de los servicios de consultoría los procesos de diagnóstico de la formación laboral y la posibilidad de aplicar técnicas y herramientas para el tratamiento y desarrollo de las cualidades laborales en la solución de problemas que influyen en la eficiencia empresarial.

Para aprobar el curso los consultores deberán asistir al menos al 70,0% de las actividades presenciales que se desarrollen.

En el tema 1 el profesor empleará conferencias que faciliten en los cursistas las habilidades de reconocer y aplicar los fundamentos teóricos y los enfoques actuales de la formación laboral en la práctica de la consultoría.

Se presentará el programa del curso y se caracterizará la metodología a seguir, así como se explicará el sistema de evaluación.

Para el tema 2, se emplearán conferencias que propicien la búsqueda de información especializada sobre el tratamiento a las cualidades laborales desde la consultoría.

En las conferencias se abordarán aspectos relacionados con la necesidad e importancia de la actividad de la consultoría para contribuir a la solución de

problemas actuales que se presentan en las organizaciones empresariales. Al desarrollar el tema 3, el profesor empleará conferencias, seminarios y talleres en los cuales los consultores y auditores mediante el intercambio de experiencias y la socialización logren desarrollar competencias para el diagnóstico de la formación laboral de las organizaciones empresariales.

En las conferencias se explicarán los vínculos con la consultoría de procesos que sustentan la gestión y desarrollo de la formación laboral, así como la concepción metodológica para el diseño de los instrumentos para el diagnóstico de la formación laboral. Los seminarios estarán dirigidos a la profundización de los conocimientos adquiridos en las conferencias a partir de la reflexión de los cursistas y los talleres se dirigirán a la presentación y valoración de los fundamentos teóricos que se asumen, en los cuales sustentan los resultados del diagnóstico de la formación laboral en las organizaciones empresariales donde se prestan los servicios de la consultoría.

Se utilizarán como medios de enseñanzas presentaciones electrónicas en Power Point y materiales didácticos. En todos los temas se deberá propiciar el desarrollo de la creatividad, orientar el proceso de enseñanza- aprendizaje con la utilización de técnicas que propicien el aprendizaje productivo y creador; utilizar técnicas para el trabajo individual y colaborativo en dúos y grupos que fomenten la implementación de la enseñanza problémica; realizar revisiones bibliográficas en soporte electrónico, emplear las diferentes aplicaciones y software existentes para garantizar el aprendizaje de los cursistas en el uso de las TIC.

#### **VI. SISTEMA DE HABILIDADES.**

- Aplicar la teoría relacionada con la formación laboral desde el proceso de consultoría y la prestación de los servicios orientada al tratamiento de las cualidades laborales.
- Diagnosticar la formación laboral desde la consultoría de procesos en las organizaciones empresariales donde se prestan los servicios de la consultoría.

## VII. PLAN TEMÁTICO

Tema s	Título del tema	Distribución de horas				
		C	CP	S	Ev	T
1	Principios básicos de la formación laboral.	2	2	2		6
2	Caracterización de las cualidades laborales desde los servicios de la consultoría.	6	4	2	2	14
3	La Consultoría de proceso orientada al tratamiento de la formación laboral.	6	8	2	4	20
Totales		14	14	6	6	40

### **Profesores**

**Ing. Mayerlin Pino Hernández Temas 1 y 3**

**Lic. Enia Varona Velázquez Tema 2**

**Consultantes: Dr. C. Lisandro Carralero Hidalgo**

**M.Sc. Nadya Grotestán Quiala**

**Lic. Yunier Ricardo Torres**

### **VII. EVALUACIÓN**

Se realizará la evaluación sistemática a partir de la participación en las actividades presenciales. Al finalizar el Tema 3 se realizará el taller de evaluación y se presentará como trabajo final del curso la propuesta de mejora al proceso de ejecución del servicio de " Entrenamiento y Adiestramiento " para la gestión de la formación laboral desde los servicios de la consultoría.

### **IX. BIBLIOGRAFÍA**

1. Carralero Hidalgo, Lisandro, Tamayo Fajardo, Miguel Ángel y Alonso Betancourt, Luis Anibal. La cultura económica y su incidencia en el sistema educacional cubano. Revista Luz. 2007

2. \_\_\_\_\_ Estrategia para la educación económica de los estudiantes de técnico medio en Comercio. Tesis (Máster en Pedagogía Profesional). ISPETP, La Habana, Cuba, 2011.
3. \_\_\_\_\_ La educación económica en el proceso de formación laboral de los estudiantes de Técnico Medio en Comercio. Ponencia evento formación Laboral. 2013.
4. Colectivo de autores. Inteligencia, creatividad y talento; debate actual. Compilación de Marta Martínez Llantada. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2003.
5. Infante Ricardo, Ada Iris. Acciones de trabajo metodológico para la sistematización de la gestión y desarrollo de la formación laboral en la Educación Superior Pedagógica. CENFOLAB, UCP, Holguín, 2011.
6. Leyva Figueredo, Alberto y Mendoza Tauler, Laura L. La formación Laboral: su objeto de investigación. En apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico del maestro. Compendio del Centro consultor para la dirección de la formación laboral de niños, adolescentes y jóvenes de la provincia de Holguín, 2005.
7. Leyva Figueredo, Alberto y col. Sugerencias metodológicas para la gestión y desarrollo de la formación laboral desde la diversidad de contextos socioeducativos. CENFOLAB, Holguín, 2009.
8. \_\_\_\_\_. Instrumentos y guías didácticas para la determinación de problemas actuales de la formación laboral en niños, adolescentes, jóvenes y adultos. CENFOLAB, Holguín, 2011
9. \_\_\_\_\_. Fundamentos filosóficos, pedagógicos, psicológicos, pedagógicos, axiológicos y didácticos que sustentan la gestión y desarrollo de la formación laboral en el sistema educativo cubano, Holguín, 2011
10. Leyva Figueredo, Alberto. Estudio y caracterización de la formación laboral en las diferentes enseñanzas. Regularidades de la formación laboral en la provincia Holguín. Ponencia. IV Taller Nacional sobre formación laboral. Holguín, 2008.

11. \_\_\_\_\_ Instrumentos para la investigación de problemas actuales de la formación laboral en niños, adolescentes, jóvenes y adultos. CENFOLAB, Holguín, 2011.
12. Leyva Figueredo, Alberto y Mendoza Tauler, Laura L. La formación Laboral: una necesidad en la pedagogía cubana. Holguín, Evento de Pedagogía, 2001.
13. VI Taller Nacional de Formación Laboral de niños adolescentes, jóvenes y adultos. Ponencias publicadas en CD. UCP, Holguín, 2014

Elaborado por:

Ing. Mayerlin Pino Hernández

Consultora

Aprobado por:

M.Sc. Nadya Grotestán Quiala

Jefa Área Ejecutiva # 4



#### **4.1 Valoración y evaluación del Curso para la capacitación de Consultores de CANEC S.A. sobre Tratamiento a la Formación Laboral**

En este epígrafe se presenta el resultado obtenido en el proceso de valoración de la factibilidad del curso de capacitación de consultores para el tratamiento a la Formación Laboral, para valorar el nivel de factibilidad y preparación requerida en su aplicación. Se presenta el resultado de las valoraciones de la pertinencia del programa de capacitación a través del criterio de especialistas y la evaluación que se imparte.

##### **4.1.1. Valoración de la pertinencia de la propuesta del curso de superación para el tratamiento a las cualidades Laborales.**

Se realiza la Consulta de Especialistas para obtener una valoración objetiva de la propuesta: **Curso para la capacitación de Consultores de CANEC S.A. sobre Tratamiento a la Formación Laboral**. Se escogen quince (15) especialistas, de reconocida experiencia, de ellos:

- 5 Miembros de la CANEC S.A. con 23 años como promedio en la actividad de consultoría, de los cuales 4 son Máster.
- 2 Investigadores del Centro de Estudios de Formación Laboral los cuales son Doctores en Ciencias Pedagógicas.
- 8 Consultores de otras organizaciones del territorio.

Por medio de una encuesta se solicitó a los especialistas que emitieran sus criterios en relación a:

- Objetividad de la propuesta
- Estructura de la propuesta
- Pertinencia de la propuesta
- Viabilidad del problema
- Viabilidad de la propuesta
- Claridad de la redacción
- Uso del lenguaje científico
- Sintaxis y ortografía
- Normas para la presentación de trabajos científicos
- Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas

Posibilidad de aplicación en la práctica

Para ello se utiliza una escala literal como sigue: **MA**: Muy Apropiado, **BA**: Bastante Apropiado, **A**: Apropiado, **PA**: poco Apropiado, **NA**: No apropiado, en todos los aspectos a evaluar.

Al procesar las quince (15) respuestas que representan el 100 % de las consultadas, arrojan los siguientes resultados:

RESULTADOS DE CONSULTA A ESPECIALISTAS

ASPECTOS	MA	%	BA	%	A	%	PA	%	NA	%
Objetividad de la propuesta	11	<b>73,33</b>	4	<b>26,67</b>	-	-	-	-	-	-
Estructura de la propuesta	12	<b>80</b>	3	<b>20</b>	-	-	-	-	-	-
Pertinencia de la propuesta	11	<b>73,33</b>	4	<b>26,67</b>	-	-	-	-	-	-
Viabilidad de la propuesta	11	<b>73,33</b>	4	<b>26,67</b>	-	-	-	-	-	-
Claridad de la redacción	10	<b>66,67</b>	5	<b>33,33</b>	-	-	-	-	-	-
Uso del lenguaje científico	11	<b>73,33</b>	4	<b>26,67</b>	-	-	-	-	-	-
Sintaxis y ortografía	10	<b>66,67</b>	5	<b>33,33</b>	-	-	-	-	-	-
Normas para la presentación de trabajos científicos	13	<b>86,67</b>	2	<b>13,33</b>	-	-	-	-	-	-
Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas	11	<b>73,33</b>	4	<b>26,67</b>	-	-	-	-	-	-
Posibilidad de aplicación en la práctica.	14	<b>93,33</b>	1	<b>6,67</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EN %</b>		<b>75,99</b>		<b>24,01</b>						

Del análisis cualitativo de los resultados se resume que

- la categoría que indica Muy Apropiado recibe un total en porcentaje (cálculo porcentual y promedio) de 75,99 %
- la categoría Bastante Apropiado recibe un 24,01%
- las otras categorías no reciben ningún tipo de respuesta, siendo entonces indicadoras de factibilidad, pertinencia y todos los otros aspectos.

Significa que positivamente se acepta la propuesta de curso para la capacitación de Consultores de CANEC S.A. sobre Tratamiento a la Formación Laboral.

#### **4.1.2. Evaluación del curso de capacitación para el tratamiento a las cualidades Laborales**

En la preparación metodológica de profesores y consultantes se proponen los siguientes criterios para evaluar el nivel alcanzado por los consultores del área ejecutiva cuatro en cada uno de los temas, ellos son:

- Capacidad de integración de conocimientos para la explicación de la relación causal para favorecer la formación de cualidades laborales en el contexto de la consultoría.
- Afectividad y motivación expresada en la unidad de pensamiento y acción hacia la formación laboral.

En la siguiente tabla se muestra el nivel de desarrollo alcanzado antes y después de aplicado el curso de capacitación:

Criterios de desarrollo	Antes de la aplicación del curso de capacitación			Posterior a la aplicación del curso de capacitación			Diferencia		
	Nivel de desarrollo			Nivel de desarrollo			Nivel de desarrollo		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	3	6	4	10	3	0	+7	-2	-4
2	1	4	8	12	0	1	+11	-4	-7

A continuación se detalla la interpretación de los datos numéricos en cada uno de los criterios tenidos en cuenta:

**Primer criterio:**

- Crece en 7 el número de consultores evaluados en la categoría de Alto.
- Disminuye en 2 el número de los que alcanzan nivel Medio.
- Pasan de nivel Bajo a Alto 4 consultores.

**Segundo criterio:**

- Aumenta en 11 el número de consultores que alcanzan nivel Alto.
- En el nivel Medio, disminuye en 4 el número de consultores evaluados.
- Pasan 7 consultores de nivel Bajo a nivel Alto.

**Resultados Cualitativos.**

Los consultores elevaron el nivel de preparación metodológica para favorecer la formación laboral, tanto teórica como en su manifestación práctica referente a la actualización sobre los aspectos que conforman el trabajo educativo, teniendo en cuenta la preparación, lo que aún no es suficiente, quedando un número de ellos que no alcanza el nivel alto.

Se resume que el curso da solución a la insuficiente preparación del personal en cuanto al tratamiento de la formación laboral y responde a la necesidad de realizar acciones de mejora a las competencias del personal en correspondencia con los cambios del entorno.

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación realizada permite reafirmar que la labor de los consultores de CANEC S.A. Holguín, como agentes de cambio, tiene efecto transformador en la formación laboral de los técnicos y especialistas del territorio que contratan los servicios de la consultoría, evidenciando un mejor desempeño laboral en la gestión de sus recursos contables, financieros y humanos.
2. Existen insuficiencias en la preparación metodológica de los consultores que limitan el tratamiento a las cualidades laborales de los técnicos y especialistas de las entidades del territorio, las que se eliminan con un programa de capacitación para consultores y auditores que propicie el desarrollo eficiente de los servicios de la consultoría y evidencie una mejor gestión profesional de los clientes (técnicos y especialistas).
3. El programa de capacitación para consultores permite perfeccionar el tratamiento de la formación de cualidades laborales en los especialistas y técnicos del territorio que se benefician con los servicios de la consultoría.
4. El programa de capacitación constituye un instrumento de trabajo que se pone en manos de directivos y consultores para que, desde el trabajo metodológico y de superación, sistematicen y generalicen el tratamiento a la formación laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer a la dirección de CANEC S.A. Sucursal Holguín la generalización del programa de capacitación para la gestión a la formación laboral a las restantes áreas ejecutivas y a las sucursales que integran la consultoría en el país.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Carralero Hidalgo, Lisandro, Tamayo Fajardo, Miguel Ángel y Alonso Betancourt, Luis Anibal. La cultura económica y su incidencia en el sistema educacional cubano. Revista Luz. 2007
2. \_\_\_\_\_ Estrategia para la educación económica de los estudiantes de técnico medio en Comercio. Tesis (Máster en Pedagogía Profesional). ISPETP, La Habana, Cuba, 2011.
3. \_\_\_\_\_ La educación económica en el proceso de formación laboral de los estudiantes de Técnico Medio en Comercio. Ponencia evento formación Laboral. 2013.
4. Cerezal Mezquita, J. La enseñanza de las asignaturas con un enfoque laboral, Ediciones CEIDE, Revista Desafío Escolar, 1997.
5. Colectivo de autores. Inteligencia, creatividad y talento; debate actual. Compilación de Marta Martínez Llantada. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2003.
6. \_\_\_\_\_. Apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico del maestro: parte III APROXIMACIÓN A LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN LABORAL. CENFOLAB, Holguín, 2011.
7. \_\_\_\_\_. El método instructivo, educativo y desarrollador para la gestión y desarrollo de la formación laboral. CENFOLAB, Holguín, 2013.
8. Infante Ricardo, Ada Iris. Acciones de trabajo metodológico para la sistematización de la gestión y desarrollo de la formación laboral en la Educación Superior Pedagógica. CENFOLAB, Holguín, 2011.
9. Leyva Figueredo, Alberto y Mendoza Tauler, Laura L. La formación Laboral: su objeto de investigación. En apuntes y reflexiones para el trabajo pedagógico del maestro. Compendio del Centro consultor para la dirección de la formación laboral de niños, adolescentes y jóvenes de la provincia de Holguín, Holguín, 2005.



10. Leyva Figueredo, Alberto y col. Sugerencias metodológicas para la gestión y desarrollo de la formación laboral desde la diversidad de contextos socioeducativos. CENFOLAB, Holguín, 2009.
11. \_\_\_\_\_. Instrumentos y guías didácticas para la determinación de problemas actuales de la formación laboral en niños, adolescentes, jóvenes y adultos. CENFOLAB, Holguín, 2011
12. \_\_\_\_\_. Fundamentos filosóficos, pedagógicos, psicológicos, pedagógicos, axiológicos y didácticos que sustentan la gestión y desarrollo de la formación laboral en el sistema educativo cubano, Holguín, 2011
13. Leyva Figueredo, Alberto. Estudio y caracterización de la formación laboral en las diferentes enseñanzas. Regularidades de la formación laboral en la provincia Holguín. Ponencia. IV Taller Nacional sobre formación laboral. Holguín, 2008.
14. \_\_\_\_\_ Instrumentos para la investigación de problemas actuales de la formación laboral en niños, adolescentes, jóvenes y adultos. CENFOLAB, Holguín, 2011.
15. Leyva Figueredo, Alberto y Mendoza Tauler, Laura L. La formación Laboral: una necesidad en la pedagogía cubana. Holguín, Evento de Pedagogía, 2001.
16. VI Taller Nacional de Formación Laboral de niños adolescentes, jóvenes y adultos. Ponencias publicadas en CD. UCP, Holguín

## ANEXO 1.

**Instrumentos utilizados, detallando los objetivos propuestos y las orientaciones metodológicas para su comprensión y aplicación:**

INSTRUMENTO # 1

**Encuesta a Consultores y Auditores que trabajan en la Consultoría CANEC S.A.**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado de la preparación metodológica de los consultores para contribuir al desarrollo del desempeño laboral de los economistas desde los servicios de la consultoría.

### Preguntas:

1. ¿Posee usted formación docente? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Posee usted categoría docente? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ . Diga cuál: \_\_\_\_\_
2. Cuántos años de experiencia posee:
  - ✓ Trabajando en la CANEC S.A. \_\_\_\_ (colocar cantidad de años)
  - ✓ Impartiendo asignaturas de perfil económico \_\_\_\_ (colocar cantidad de años)
3. ¿Qué servicio y/o asignatura imparte actualmente?
4. ¿Qué entiende por formación laboral?
5. ¿El desempeño laboral usted lo considera como una condición necesaria dentro de la formación laboral de los economistas? Argumente.
6. En la tabla se muestran un grupo de cualidades reveladoras de la formación laboral de los economistas. Marque con una X cuáles de ellas se encuentran desarrolladas en sus clientes.

<u>Cualidades Reveladoras</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
Comprometido		
Responsable		
Comunicativo		
Organizado		
Perseverante		

7. ¿Considera que con las acciones que realiza para el asesoramiento o adiestramiento desde los servicios que presta, contribuye al desarrollo de dichas cualidades? Argumente con dos ejemplos concretos.
8. Evalúe de Bien, Regular o Mal su desempeño laboral en cuanto a:  
\_\_\_ Dominio y actualización en temas contables.  
\_\_\_ Uso de las técnicas de información y comunicación.  
\_\_\_ Utilización de las técnicas para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad en los clientes que reciben su servicio.
9. ¿Cuáles son las principales dificultades que se manifiestan en el proceso de enseñanza – aprendizaje desde los servicios de consultoría, que afectan la formación laboral de los economistas?
10. Mencione las acciones que considera se deben implementar para mejorar la formación laboral de los economistas desde los servicios de la consultoría.

**Las cualidades reveladoras de la formación laboral son:**

◆ **Comprometido**

Expresado en:

- ✓ En la lealtad y defensa de los principios de la Revolución, el ideario martiano, el marxismo leninismo y el pensamiento de Fidel Castro y Ernesto Che Guevara.
- ✓ En el cumplimiento del código de ética de la profesión.
- ✓ En el sentido de pertenencia hacia la organización y la profesión.
- ✓ En la discreción y confiabilidad en el ejercicio de la profesión.

◆ **Responsable**

Expresada en:

- ✓ En el conocimiento y la asunción de los deberes,
- ✓ En la exigencia profesional en el cumplimiento de las tareas sociales e individuales,
- ✓ En la disciplina laboral y social.

◆ **Perseverante**

Expresada en:

- ✓ Trabajar con empeño para alcanzar las metas y prever los obstáculos.
- ✓ Mantener una actitud firme ante las dificultades.

- ✓ Enfrentar los retos sin miedo, con compromiso y decisión para cumplir la tarea.
- ✓ Buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir.
- ✓ Establecer objetivos que se puedan alcanzar a partir de las habilidades, posibilidades, conocimientos y estrategias con que cuentan.
- ✓ Considerar la cooperación de los otros como fuente de enriquecimiento de sus recursos personales.

◆ **Comunicativo**

Expresado en:

- ✓ Capacidad de transmitir, procesar y recibir información, que garantiza la necesaria retroalimentación con el resto de los especialistas.
- ✓ Tener dominio del idioma.
- ✓ Poseer dominio de la actividad que atiende.

◆ **Organizado:**

Expresado en:

- ✓ La ubicación correcta de los registros y documentos en el puesto de trabajo.
- ✓ El cumplimiento de las normas y procedimientos específicos de la actividad que desarrolla.

## **ANEXO 1.2.**

### **Orientaciones metodológicas para la aplicación y comprensión de este instrumento:**

- Pregunta 1 esclarece si el consultor posee o no formación docente y si posee categoría docente, conocer el tipo de categoría.
- Pregunta 2 persigue conocer ofrecer el grado de experiencias que lleva en la consultoría y/o asignatura. Unida a la pregunta 1 para permite hacer las valoraciones del resto de las preguntas.
- Pregunta 3 persigue conocer qué asignatura brinda el consultor que triangulada con las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 permite accionar en las dificultades.
- Pregunta 4 se procede a valorar dominio del concepto que tienen de formación laboral, lo que permite realizar acciones de mejora para la preparación metodológica de consultores y auditores.
- Pregunta 5 valorar los criterios del consultor sobre el desempeño laboral de los economistas.
- Pregunta 6 se orienta al consultor y/o auditor a que marque con una X cuáles de las cualidades reveladoras se encuentran en la personalidad de los economistas que atiende para determinar las cualidades que presentan mayor grado de dificultad.
- Pregunta 7 se enfoca a constatar las acciones realizadas por la consultoría y su influencia en la formación laboral de los economistas que reciben los servicios de consultoría.
- Pregunta 8 se orienta a evaluar el nivel de actualización de los consultores para un mejor desempeño profesional.
- Pregunta 9 permite conocer cuáles son las dificultades que se dan en la organización, que limitan el desarrollo de las cualidades.
- Pregunta 10 se trata de buscar acciones de carácter metodológico y/o administrativas que permitan atenuar las dificultades encontradas en las respuestas a las preguntas 6, 7, 8 y 9.

## **ANEXO 2.**

### INSTRUMENTO # 2

Encuesta a técnicos y especialistas que reciben los servicios de la Consultoría CANEC S.A.

**Compañero:** La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el grado de desarrollo de su formación laboral con el proceso de los servicios de la consultoría CANEC S.A. Agradecemos la sinceridad de las respuestas a cada una de las preguntas que a continuación te relacionamos, sin duda, constituirán un valioso aporte para nuestra investigación.

Gracias

#### **Cuestionario de preguntas:**

1. Cargo u oficio que ejerce: \_\_\_\_\_
2. ¿Qué entiende usted por formación laboral?
3. ¿Se siente motivado hacia la función laboral que ejerce? (Marca con una X)  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_ a) Argumente
4. A continuación se muestran un grupo de cualidades reveladoras de la formación laboral que deberás ir desarrollando para realizar con calidad y eficiencia las tareas y ocupaciones que caracterizan al objeto de trabajo del cargo u oficio que ejerces. Teniendo en cuenta los rasgos que la caracterizan, marca con una X en Sí, cuáles de ellas considera que va desarrollando con los servicios de la consultoría y marca con una X en NO cuáles de ellas aún tienes dificultades.

Comprometido (Sí \_\_\_ No\_\_\_)

Responsable (Sí \_\_\_ No \_\_\_)

Comunicativo (Sí \_\_\_ No \_\_\_)

Organizado (Sí \_\_\_ No \_\_\_)

Perseverante (Sí \_\_\_ No \_\_\_)

## **Rasgos caracterizadores de las cualidades reveladoras de la formación laboral**

### **◆ Comprometido**

Expresado en:

- ✓ En la lealtad y defensa de los principios de la Revolución, el ideario martiano, el marxismo leninismo y el pensamiento de Fidel Castro y Ernesto Che Guevara.
- ✓ En el cumplimiento del código de ética de la profesión.
- ✓ En el sentido de pertenencia hacia la organización y la profesión.
- ✓ En la discreción y confiabilidad en el ejercicio de la profesión.

### **◆ Responsable**

Expresada en:

- ✓ En el conocimiento y la asunción de los deberes,
- ✓ En la exigencia profesional en el cumplimiento de las tareas sociales e individuales,
- ✓ En la disciplina laboral y social.

### **◆ Perseverante**

Expresada en:

- ✓ Trabajar con empeño para alcanzar las metas y prever los obstáculos.
- ✓ Mantener una actitud firme ante las dificultades.
- ✓ Enfrentar los retos sin miedo, con compromiso y decisión para cumplir la tarea.
- ✓ Buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir.
- ✓ Establecer objetivos que se puedan alcanzar a partir de las habilidades, posibilidades, conocimientos y estrategias con que cuentan.
- ✓ Considerar la cooperación de los otros como fuente de enriquecimiento de sus recursos personales.

### **◆ Comunicativo**

Expresado en:

- ✓ Capacidad de transmitir, procesar y recibir información, garantiza la necesaria retroalimentación con el resto de los especialistas.
- ✓ Tener dominio del idioma.
- ✓ Poseer dominio de la actividad que atiende.

◆ **Organizado:**

Expresado en:

- ✓ La ubicación correcta de los registros y documentos en el puesto de trabajo.
- ✓ El cumplimiento de las normas y procedimientos específicos de la actividad que desarrolla.

5. ¿Consideras que los consultores trabajan estas cualidades reveladoras de tu formación laboral con los servicios que has recibido? Sí \_\_\_ No \_\_\_ No sé \_\_\_  
(Marca con una X)

✓ De ser afirmativa la respuesta ¿Cuáles de ellas han trabajado? y ¿Cuáles son las vías que han empleado?

✓ De ser negativa o no saber la respuesta, argumenta por qué.

6. ¿Qué recomendaciones pudieras ofrecer para mejorar tu formación laboral con los servicios de la consultoría?

---

---



## **ANEXO 2.1.**

### **Orientaciones metodológicas para la aplicación y comprensión de este instrumento:**

- Pregunta 1 ubica al encuestador en el cargo u oficio que ejerce el encuestado, para de esta forma hacer las valoraciones del resto de las preguntas.
- Pregunta 2 permite conocer el grado de conocimiento sobre la formación laboral de los técnicos y especialistas.
- Pregunta 3 persigue como objetivo constatar el nivel de motivación y amor que siente el cliente hacia la función laboral que realiza.
- Pregunta 4 permite conocer el grado de desarrollo de cualidades reveladoras de la formación laboral en los clientes que reciben servicios de consultoría. Se debe orientar bien al encuestado antes de marcar Sí o No, en los rasgos que distinguen cada cualidad que se ofrecen en la parte posterior del instrumento, de ser necesario se aclararán dudas.
- Pregunta 5 permite comprender cuáles son las cualidades que se han trabajado con los servicios de la consultoría, así como las vías utilizadas.
- Pregunta 6 busca las acciones que se deben acometer para mejorar con los servicios de la consultoría la formación laboral de los clientes.

### **ANEXO 3.**

#### **INSTRUMENTO # 3**

Entrevista a cuadros de las entidades que reciben los servicios de la Consultoría  
CANEC S.A

Compañero (a):

La presente entrevista tiene como **objetivo** el de constatar el nivel de satisfacción con respecto a los resultados de la consultoría y las transformaciones logradas en el desempeño laboral de los subordinados (los técnicos y especialistas) que reciben los servicios de la consultoría. Las respuestas a nuestras preguntas, constituirán, sin dudas, un valioso aporte para nuestro trabajo.

Muchas Gracias.

**DATOS DEL CUADRO A ENTREVISTAR:**

Nivel Escolar: \_\_\_\_\_ Graduado de: \_\_\_\_\_

Años de Experiencia en dirección: \_\_\_\_\_

1. En sentido general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el/los servicios recibidos de CANEC, S.A.? (Seleccione una sola alternativa de respuesta).

5  Muy Satisfecho

2  Insatisfecho

4  Satisfecho

1  Muy Insatisfecho

3  Medianamente Satisfecho

2. Exprese su grado de satisfacción con cada uno de los siguientes indicadores para evaluar nuestros servicios, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 Muy Insatisfecho; 2 Insatisfecho;

3 Medianamente Satisfecho; 4 Satisfecho y

5 Muy Satisfecho

Indicadores	Escala				
	5 MS	4.75 S	4 MDS	3 I	2 MI
Calidad del servicio.					
Conocimiento y actualización requerida por el equipo de CANEC, S.A.					
Profesionalidad y comportamiento demostrado por los consultores de CANEC, S.A.					
Discreción y confiabilidad del equipo de CANEC, S.A.					
Transformación en el desempeño laboral de los técnicos y especialistas con el servicio de consultoría recibido					

a) En caso de haber emitido evaluaciones entre 1 y 3, por favor explique brevemente en que consistió su insatisfacción:

---



---



---

3. De las siguientes afirmaciones, por favor, seleccione la alternativa que mejor se ajuste al nivel de expectativas experimentados con el/los servicio(s) de CANEC, S.A. (Seleccione una sola alternativa de respuesta).

- a)  La calidad de los servicios que recibió está por encima de lo esperado e incidió en un mejor desempeño laboral que se evidencia en una eficiente gestión contable de los técnicos y especialistas.
- b)  La calidad de los servicios recibidos fue tal y como se esperaba e incidió en un mejor desempeño laboral que se evidencia en una eficiente gestión contable de los técnicos y especialistas.

- c) \_\_\_ La calidad de los servicios recibidos es inferior a lo esperado y no incidió en un mejor desempeño laboral que se evidencia en una eficiente gestión contable de los técnicos y especialistas.
4. Si en la respuesta a la pregunta 3 seleccionó los incisos a) o b), exprese las principales transformaciones efectuadas en el desempeño laboral de los técnicos y especialistas en función de lograr eficiencia y eficacia en la gestión contable.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
5. ¿Qué recomendaciones pudiera ofrecernos para mejorar la ejecución de los servicios de la consultoría orientados al mejoramiento del desempeño laboral de los técnicos y especialistas?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **ANEXO 3.1.**

#### **Orientaciones metodológicas para la aplicación y comprensión de este instrumento:**

- Preguntas 1 y 2 persiguen conocer el grado de satisfacción de los directivos sobre los servicios recibidos de la consultoría.
- Pregunta 3 permite conocer el nivel de expectativas experimentados con el/los servicio(s) de CANEC, S.A.
- Pregunta 4 se procede a valorar si existieron o no transformaciones en el desempeño laboral de los técnicos y especialistas que recibieron los servicios de la consultoría.
- Pregunta 5 persigue conocer las recomendaciones de los clientes para la mejora de los servicios.

**ANEXO 4.**

**INSTRUMENTO # 4**

Guía de observación del desempeño laboral de los Consultores que prestan los servicios de la Consultoría CANEC S.A.

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral de los Consultores que prestan los servicios de consultoría y su contribución al desarrollo de cualidades laborales en los técnicos y especialistas (clientes).

A continuación se detallan los indicadores a tener en cuenta:

<b>Dimensión e Indicadores a evaluar:</b>	Se observa	No se observa	Observa en parte
<b>Dimensión: Axiológica.</b>			
Comportamiento ético que responde a las normas de la organización.			
Cumplimiento del reglamento disciplinario y de las normas y procedimientos.			
Enfrenta los retos sin miedo, con compromiso y decisión para cumplir la tarea.			
<b>Dimensión: Cognitiva</b>			
Se evidencia dominio de la actividad que realiza al cumplir su contenido de trabajo			
Aplica correctamente las normas y procedimientos de trabajo.			
Se observa preparación y disposición para enfrentar los retos laborales.			
Se manifiesta receptividad y pro actividad al cumplir sus funciones.			
Se aprecia que está preparado para participar en la detección de problemas y búsqueda de soluciones.			

<b>Dimensión e Indicadores a evaluar:</b>	Se observa	No se observa	Observa en parte
Se mantiene actualizado con los métodos didácticos y con los temas de consultoría.			
<b>Dimensión: Afectiva</b>			
Manifiesta involucramiento al participar en la solución de los problemas en el contexto donde presta el servicio.			
Se evidencia interés por las actividades vinculadas con el desarrollo de cualidades laborales.			
<b>Dimensión: Conductual</b>			
Incide en el mejoramiento de la formación laboral de los clientes.			
Actuación dirigida a la formación laboral desde que llega a la organización hasta que termina el servicio.			
Correcta ubicación de los registros y documentos del expediente del servicio.			
Se garantiza la necesaria retroalimentación con los técnicos y especialistas que reciben el servicio.			

#### **ANEXO 4.1.**

##### **Orientaciones metodológicas para la comprensión y aplicación de este instrumento:**

Para evaluar el desempeño laboral de los Consultores que prestan los servicios de consultoría y su contribución al desarrollo de cualidades laborales en los técnicos y especialistas (clientes), se debe tener en cuenta que la:

Dimensión Axiológica contempla la formación de valores y se expresa en el nivel de comportamiento en las diferentes actividades socio profesionales, correspondencia entre su actuación y las normas sociales, estabilidad de la conducta y modos de actuación socio profesional, nivel de actuación política para enfrentar la actividad profesional.

Dimensión Cognitiva: Incluye creencias que se asumen como postulados verdaderos basados en gran medida en la experiencia individual en el entorno económico-laboral en el que se desenvuelve. Desempeñan un papel fundamental los conocimientos referidos a la labor que desempeña. Se infiere de las expresiones verbales que indican conocimiento, información en torno a la labor profesional.

Dimensión Afectiva: Se refiere a los sentimientos y emociones que manifiestan los sujetos producto del conocimiento acerca de la realidad laboral y sus problemas conexos. Expresa como base las respuestas neuro-simpáticas y las expresiones verbales indicativas de afecto. Entre más frecuente y directa sea la experiencia del trabajador, más intensos son sus sentimientos hacia la actividad socioeconómica que desarrolla.

Dimensión Conductual: Indica el comportamiento del trabajador respecto a la situación económica – laboral de su entidad. Muestra las acciones exteriormente observables. Tiene lugar en la actividad y en las expresiones verbales indicativas de conducta. Es una revelación externa de los conocimientos y afectos relativos a la realidad laboral y su eficiencia en el desempeño.

El observador marcará SE OBSERVA en los Indicadores en que se manifiesta cada una de las dimensiones.



### Dimensión Axiológica

1. Se cumple con lo establecido en el código de ética de la organización cliente y con el código de ética de la ANEC.
2. Se cumple el reglamento disciplinario, así como se cumplen las normas y procedimientos establecidos para la actividad.
3. El consultor enfrenta los retos sin miedo, con compromiso y decisión para cumplir las tareas.

### Dimensión Cognitiva

1. Demostrar conocimientos relacionados con el puesto de trabajo en el que se desempeña.
2. Evidenciar conocimientos de las normas y procedimientos relacionados con el puesto de trabajo.
3. Manifestar conocimientos en torno a los problemas profesionales propios de su puesto laboral y la contribución personal a ellos.
4. Ejecutar con calidad propuestas de solución a los problemas profesionales, priorizando los relacionados con la labor que realiza.
5. Nivel de actualización de las informaciones concernientes a su puesto de trabajo.

### Dimensión Afectiva

1. Expresar motivación por la solución de los problemas profesionales propios de su puesto de trabajo.
2. Mostrar preocupación ante la actuación irresponsable ante el trabajo de un compañero u otro individuo.
3. Expresar preocupación por el uso indebido de los recursos económicos puestos a disposición del colectivo laboral.
4. Mostrar motivación e interés por el conocimiento en torno a los factores económicos que inciden en el funcionamiento de su puesto de trabajo.

### Dimensión Conductual

1. Promover activamente el perfeccionamiento de la labor de los distintos técnicos y especialistas y proponer alternativas para la formación de cualidades laborales durante todo el proceso de prestación del servicio
2. Ubica correctamente los registros y documentos del expediente del servicio.

3. Preocuparse por garantizar la necesaria retroalimentación con los técnicos y especialistas que reciben el servicio.

**ANEXO 5.**

**Planes temáticos del servicio de " Entrenamiento y Adiestramiento " para el tratamiento a las cualidades laborales.**

No.	Tema del Entrenamiento y Adiestramiento	Cualidades Laborales
1	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Control Interno <input checked="" type="checkbox"/> Contratación Económica <input checked="" type="checkbox"/> Planeación Estratégica	Responsable Perseverante Organizado Comunicativo Comprometido Laborioso
2	<input checked="" type="checkbox"/> Capital Humano	Organizado Comunicativo Laborioso Responsable Creativo
3	<input checked="" type="checkbox"/> Técnicas de Dirección	Creativo Responsable Comunicativo Perseverante Sensible

En el resto de los entrenamientos y adiestramientos, se debe incluir el tratamiento de las cualidades laborales a partir de las necesidades específicas de cada cliente y con el consenso del equipo consultor, supervisor y jefe de área.

**ANEXO 6.**

**Servicios prestados de " Entrenamiento y Adiestramiento ", período septiembre a octubre del 2014 y que incluyeron en su plan temático el tratamiento a las cualidades laborales.**

Entidad	Tema	Consultor
Centro Nacional de Inspección de la Calidad. Holguín	Contabilidad y Control Interno	Lic. Rafael Velasco Aguilera
Centro de Desarrollo de la Maquinaria Agrícola	Control Interno	Lic. Reynel Riverón Ricardo
Empresa de Conservas de Vegetales. UEB Confruve	Control Interno	Lic. Reynel Riverón Ricardo
Empresa de Conservas de Vegetales. UEB Turquino Holguín.	Control Interno	Lic. Niurka Ayón Anzardo Lic. Yuliet Arias Fonseca
Facultad de Cultura Física de Holguín.	Capital Humano y Control Interno	Lic. Yunier Ricardo Torres
PSM Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Holguín.	Contabilidad y Control Interno	Lic. Licet Batista Santiago

**Proyección de servicios para el primer trimestre del año 2015**

Entidad	Tema	Consultor
Facultad de Cultura Física de Holguín.	Técnicas de Dirección	Lic. Yunier Ricardo Torres
Consejo de la Administración Municipal Calixto García.	Técnicas de Dirección	Lic. Yunier Ricardo Torres
Consejo Administración Municipal Calixto García.	Contratación Económica	Lic. Yunier Ricardo Torres