

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA CONRADO BENÍTEZ GARCÍA



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
SEGUNDA EDICIÓN
MENCIÓN EDUCACIÓN DE ADULTOS

Estrategia de capacitación para el trabajo en la base del cuadro sindical

Autora: Lic. Susana Figueroa Carabeo
Directora Escuela Provincial de Capacitación de Cuadros
Sindicales

Tutor: MSc. Fernando Rodríguez Manzanera

Cienfuegos
2012

RESUMEN

La capacitación sindical quedó definida como prioridad por el Movimiento Sindical Cubano a partir del XIX Congreso dirigida a mantener actualizados a los cuadros y dirigentes sindicales de base para que dominen las políticas, prioridades y regulaciones definidas por el Gobierno para mejorar las condiciones de trabajo del pueblo. Las escuelas de capacitación de dicho movimiento, como entes rectoras del proceso de capacitación, diseñan estrategias de trabajo que permiten dar cumplimiento al anterior objetivo.

La presente investigación centra su atención en el rol del dirigente sindical en el cumplimiento de las prioridades del movimiento sindical, en su accionar en la base utilizando habilidades comunicativas a partir del modelo que brinda el Programa Educa a Tu Hijo, diseñando una estrategia de capacitación que abarca acciones en el puesto de trabajo y fuera de este con un carácter científicamente probado a partir del criterio de especialistas y aplicación de un cuasi- experimento la cual redundó en un mejoramiento significativo del rol del cuadro sindical en la base y por lo tanto un cumplimiento de sus funciones de dirección.

Temática	Página
Pensamiento	
Agradecimiento	
Dedicatoria	
Resumen	
Introducción.....	1
Capítulo I La capacitación de los cuadros sindicales en Cuba para cumplir su rol en la base a partir del modelo del Programa Educa a tu hijo.....	9
I.1 La capacitación sindical en Cuba. Sus inicios y desarrollo hasta 1989.....	9
I.2 El papel del cuadro sindical en la base.....	19
I.3 La comunicación como habilidad fundamental para el cuadro sindical.....	30
I.4 El Programa Educa a tu hijo como modelo para el trabajo del cuadro sindical en la base.....	38

Capítulo II Estrategia de capacitación al cuadro sindical en su trabajo en la base. Validación.....	48
II.1 Apuntes generales sobre estrategias.....	48
II.2 Caracterización de la capacitación actual de los cuadros sindicales.....	51
II.3 Estrategia de capacitación: fundamentos y metodología de aplicación.....	57
II.4 Validación de la estrategia propuesta.....	72
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El contenido de trabajo del movimiento sindical quedó definido en las palabras del Comandante en Jefe cuando expresó: “Los obreros, los trabajadores y el movimiento sindical tienen dos tareas: primero, su primer deber, el primer deber de los trabajadores en la Revolución es construir el socialismo, ese es su primer deber, y en pro de todo lo que contribuya a la construcción del socialismo, porque es su socialismo, su sociedad, su riqueza no es de nadie; es su riqueza, del país, del trabajador.

Tiene otro papel: el velar por los intereses de los trabajadores como trabajadores específicos de tal rama, de tal centro, por sus derechos, por todas las prerrogativas que el Estado Socialista le concede de proteger los intereses de los trabajadores como tales trabajadores, todos sus problemas, (...) todos los intereses legítimos, justos de los trabajadores en todos los terrenos, en todos los sentidos. Deberes y derechos de los trabajadores: esclarecerlos, exponerlos, exigirlos, defenderlos.”¹

De ellas, unido a los documentos rectores del XIX Congreso de la CTC (2010), se derivaron como tareas priorizadas para los cuadros sindicales²:

- El mejoramiento de las condiciones de trabajo, lo que contribuirá a que los trabajadores produzcan más y sean más eficientes.
- La eficiencia en la vinculación de los cuadros con los trabajadores y los centros de trabajo.

Dentro de los objetivos de trabajo trazados para la primera prioridad se definen en Las tareas priorizadas y objetivos de trabajo del 2010

1. Capacitar y mantener actualizados a los cuadros y dirigentes sindicales de base para que dominen las políticas, prioridades y regulaciones definidas por el gobierno para mejorar las condiciones de trabajo.

En la Cartilla del cuadro sindical (2008) se definen como conceptos a trabajar en esta prioridad

¹ Fidel Castro, XIV Congreso de la CTC (1979)

² Cartilla del cuadro sindical. 2008. pp.23-27

- Adquisición y completamiento de los instrumentos y equipos de trabajo.
- Medio ambiental laboral seguro. (agua potable, iluminación, ventilación, baños sanitarios).

2. Garantizar los medios de protección personal.

(...)

3. La ropa y el calzado.

4. La alimentación de los trabajadores.

(...)

5. El mejoramiento gradual del transporte obrero.

Como se aprecia en el documento anterior se hacen referencia a aspectos de carácter material, pero no se tiene en cuenta que para lograr la eficiencia del trabajador este debe estar tranquilo en su puesto, tener el menor número de preocupaciones de índole personal que afecten su rendimiento, mejorar su estado emocional para que pueda responder con mayor eficiencia cuestión que la autora se propone ampliar con su trabajo.

En la segunda prioridad no se definen objetivos en ninguno de los dos documentos utilizados como referencia. Debe tenerse en cuenta, en la presente investigación, que el movimiento sindical a todos sus niveles se nutre de cuadros procedentes de diferentes organismos, con desiguales niveles de preparación cultural por lo que actúan de diferentes formas ante una situación determinada, teniendo en cuenta a su vez que nadie estudia para cuadros, sino que asumen esta función aquellos individuos con determinados requisitos morales, individuales y revolucionarios lo cual complejiza la capacitación de los cuadros sindicales, segunda prioridad de trabajo trazada en el documento del XIX Congreso.

En el trabajo diario la autora pudo corroborar a su vez, que se observa falta de habilidades comunicativas en los cuadros sindicales para interactuar con los trabajadores con técnicas comunicativas que favorezcan, no solo la apropiación de lo que hay que hacer, con el objetivo de perfeccionar su labor y ponerlo en mejores

condiciones para la defensa de los derechos y la práctica de los deberes de los trabajadores, sino también en cómo hacerlo.

Como consecuencia de lo anterior se procedió a aplicar encuestas de opinión a dirigentes sindicales que cursan la Escuela, con el objetivo de comprobar el conocimiento que tienen sobre el tema y otros instrumentos para explorar el estado real de los cuadros en su interacción como dirigentes, con la base. El análisis cualitativo realizado a partir de los resultados cuantitativos, reflejó:

- Falta de conocimientos concretos, dominio y formación general de su función para orientar y conducir mediante la comunicación los sustentos de la política del país.

Todo lo anterior pone de manifiesto que aunque está establecido la atención al hombre y la vinculación con la base como prioridades del trabajo sindical aún existen carencias en determinados aspectos conceptuales y metodológicos que permitan ser más integrales y poder cumplir con la idea de que al sindicato no le es ajeno nada de lo que ocurre en un centro laboral, y que la capacitación de los cuadros sindicales es un proceso complejo. El anterior análisis permitió comprender la necesidad de capacitación existente en los cuadros del movimiento sindical cienfueguero en el cumplimiento de sus funciones en la base lo que determinó la pertinencia del desarrollo de un proceso investigativo.

En la búsqueda de un elemento que aglutinara a todos los Sindicatos, en aspectos relacionados con el cumplimiento de sus funciones de dirección en la base que le permitiera a los cuadros dar salida al contenido de trabajo del movimiento sindical, se arribó a la conclusión de que el modelo que presenta el Programa Educa a tu hijo (PETH) permitía su utilización ya que la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, ha asegurado una incorporación plena de la mujer al trabajo y a todo lo concerniente al ámbito social-laboral, ofreciéndole la protección legal y brindándole las facilidades para que cumpla con su doble función de madre y ciudadana-trabajadora como lo estipula el Código de la familia aprobado por el Estado cubano.

De ese alto por ciento de incorporación de la mujer al trabajo, un gran número se encuentran en su etapa fértil por lo que la cantidad de ellas con niños, es elevada. El Estado ofrece atención, cuidados y educación al 99,5% de la población infantil de 0 a 6 años esta atención se realiza por dos modalidades institucionales: por vía curricular (los

círculos infantiles y las aulas de preescolar)³, y vía no curricular basadas en la preparación de la familia, mediante el PETH; el cual brinda atención a la mayor cobertura de la población de 0 a 6 años.

El total de estas mujeres-madres-trabajadoras, se encuentran sindicalizadas en su centro de trabajo y reciben una atención directa o indirecta por cuadros sindicales en las diferentes instancias, a los cuales les quedó definido dentro de las tareas priorizadas esta labor, y los mismos no se encuentran capacitados para dar salida, a partir de procesos comunicativos, como ya se había expresado, a esta prioridad lo cual contribuiría a disminuir la preocupación por la educación de los hijos en las primeras etapas de vida y hacer más eficientes los resultados laborales de ellas.

El PETH posee un carácter intersectorial, lo que constituye uno de los pilares en que se sustenta, dando participación de forma armónica a un grupo de organismos y organizaciones, dentro de las cuales se encuentra la CTC, presididos por el MINED como aglutinador y conductor metodológico el cual tiene como objetivo la atención por la familia a los niños no escolarizados en las vías curriculares para prepararlos para su entrada a la escuela en un futuro⁴.

En la revisión de información nacional e internacional referida a las dos temáticas que se abordan se pudo constatar que en la capacitación de los cuadros sindicales se han desarrollado varias investigaciones por profesores y directivos de las Escuelas Sindicales de Capacitación, pero las mismas son escasas no encontrándose ninguna referida al trabajo con las funciones de dirección del cuadro en el cumplimiento de su rol de dirección en la base. Estas posibilitaron profundizar en el estudio de los conceptos de capacitación consolidando la idea de la complejidad de la capacitación sindical y la necesidad de perfeccionamiento de la misma desde el puesto de trabajo.

Entre las consultadas se puede mencionar la tesis de maestría de Rojas D. (2008) la que permitió consolidar la idea de la necesidad de perfeccionamiento de la capacitación referida a aspectos relativos al rol de dirección del cuadro por tener criterios comunes

³ En el primero de los casos la capacidad de círculos existente no satisface aún las necesidades, situación que se complejizó a partir del período especial para tiempo de paz.

⁴ PETH

acerca de la misma con la autora, aunque en este caso, su objeto no se concreta al trabajo con las funciones de dirección, propósito de la presente investigación que se dirige a estos procesos en la base.

En la búsqueda sobre la temática del PETH se han desarrollado varias investigaciones entre las que cabe mencionar las de Bermúdez B.(2002), Díaz E. (2002), Hernández T. (2007) y Rodríguez Rodríguez T. (2008); solo esta última se refiere al vínculo de dicho Programa con el movimiento sindical, pero referida al cuadro representante de la CTC en el Grupo Coordinador en el que define sus funciones, pero sin abordar el trabajo del cuadro sindical en la concreción del Programa en la base al materializar las orientaciones del Grupo Coordinador.

Los anteriores referentes llevaron a plantearse el siguiente **problema científico**:

- ¿Cómo accionar en la capacitación del cuadro sindical en el cumplimiento de sus funciones de dirección en la base?

El problema determinó el siguiente **objeto de estudio**:

- El proceso de capacitación de los cuadros sindicales.

y se precisó el siguiente **campo de acción**:

- La capacitación del cuadro sindical para cumplir su rol en la base.

De la triada problema-objeto-campo se desprende el **objetivo general** de la presente investigación el cual se formula como:

- Elaborar una estrategia que contribuya a la capacitación del cuadro sindical en el cumplimiento de sus funciones de dirección, en la base, utilizando como modelo al Programa Educa a tu hijo.

A partir de lo anterior, durante el proceso de análisis, se formuló la siguiente **idea a defender**:

- La elaboración de una estrategia de capacitación diseñada a partir del modelo que brinda el Programa Educa a tu hijo, facilita en el cuadro sindical el cumplimiento de sus funciones de dirección en la base.

Para el cumplimiento de la idea planteada, se determinan las siguientes **tareas de investigación**:

- Sistematización, según la información normativa acerca del trabajo de las Escuelas de Capacitación: planes de estudio, programas de asignaturas, y de documentos metodológicos que regulan el trabajo; así como la documentación normativa de la CTC para el trabajo sindical; y por último la documentación acerca de la concepción y metodología sobre el Programa Educa a tu Hijo.
- Caracterización del estado actual del desempeño de los cuadros sindicales en su accionar en la base.
- Elaboración de la estrategia a partir de los componentes de capacitación que contribuyan a lograr el objetivo de la investigación y que redunden en un mejor desempeño de los cuadros sindicales profesionales en su accionar en la base.
- Validación de la estrategia de capacitación dirigida a lograr un mejor desempeño en los cuadros sindicales profesionales en su accionar en la base, a partir de criterio de especialistas y aplicación de un cuasi-experimento.

Tomando en cuenta lo planteado en el diseño teórico de la investigación, se asumieron para su implementación y desarrollo, los siguientes métodos:

Nivel Teórico:

Histórico-lógico: permitió el acercamiento a los referentes teóricos del tema, relacionados con la existencia de una actividad de capacitación, que no aborda aún el trabajo de atención a las prioridades del trabajo sindical en toda su extensión, con creatividad, teniendo en cuenta los sensibles cambios, después del XIX Congreso Obrero; y la comunicación como cualidad fundamental en el trabajo del cuadro sindical.

Analítico-sintético: se utilizó durante el proceso de investigación para analizar la capacitación de los cuadros desmontándolo en cada una de sus partes, haciendo hincapié en las funciones de dirección a partir del modelo que brinda el PETH, para poder ver el carácter general del proceso y sintetizarlo luego, para su comprensión como un todo.

Enfoque de sistema: permitió la comprensión de la capacitación sindical como proceso al ejecutarla dentro y fuera del puesto de trabajo; y las relaciones entre los componentes de las funciones de dirección a partir de la comunicación, como habilidad fundamental de un cuadro, teniendo en cuenta los escenarios reales de desempeño.

Modelación: hizo posible la elaboración de la estrategia de capacitación para contribuir al mejoramiento de las funciones de dirección en el cumplimiento de las prioridades sindicales principales y en especial el trabajo de atención al trabajador, a partir de la comunicación, con el modelo que brinda el PETH.

Según lo planteado en el diseño teórico metodológico como **métodos empíricos** se utilizaron:

La **observación** a las actividades relacionadas con la capacitación y el desempeño sindical de los cuadros con vistas a determinar la salida del cumplimiento de las funciones de dirección y las prioridades del trabajo sindical.

La **encuesta** y la **entrevista:** que aunque son dos métodos diferentes, se aplicaron a los cuadros sindicales para determinar el cumplimiento de sus funciones principales de dirección en el cumplimiento de las prioridades de la CTC, en el accionar con la organizaciones de base a él asignadas.

Análisis de documentos: se realizó durante todo el proceso, pues se analizaron los programas de estudios que se imparten en la Escuela de Cuadros Sindicales Humberto Miguel Fernández de Cienfuegos y demás documentos relacionados con el trabajo sindical del cuadro, así como el modelo del PETH.

Del **matemático-estadístico**, el cálculo porcentual en el procesamiento de los datos arrojados por los diferentes instrumentos que se aplicaron.

Universo y Muestra: la investigación se desarrolló en una población de 20 cuadros sindicales pertenecientes a los 18 sindicatos y la ANIR que representaron un 66,6% de los cuadros a capacitar en el 40mo. curso de la Escuela de Capacitación de Cuadros Sindicales Humberto Miguel Fernández de Cienfuegos.

El **aporte práctico** de la investigación se concretó en la estrategia de capacitación que permitió, desde la capacitación sindical a los cuadros, la preparación para el

cumplimiento de su función de organización, planificación, ejecución y control del trabajo en las secciones sindicales que atiende, dándole salida a las prioridades de la CTC y utilizando como modelo el que brinda el PETH.

Estructura de la Tesis:

La Tesis está conformada por la Introducción, que presenta los aspectos esenciales sobre el tema objeto de estudio, su importancia, actualidad, su aporte en la investigación, así como sus diseños teórico y metodológico.

Un CAPÍTULO I: trata sobre los fundamentos teóricos para contribuir a la capacitación sindical como prioridad del trabajo sindical, las funciones de dirección del cuadro sindical, a la comunicación como habilidad necesaria a este para dar cumplimiento a su atención al hombre en la base y al PETH como modelo de dirección intersectorial.

CAPITULO II, sobre la base de una metodología organizada en tres fases se plantea la estrategia de capacitación la cual aborda elementos necesarios sobre dominio de documentos de trabajo de la CTC, sobre comunicación y un acercamiento al PETH en busca de su modelo de dirección, así como la evaluación de los instrumentos aplicados y la estrategia en sí mediante criterio de especialistas y aplicación de un cuasi-experimento.

CAPÍTULO I: LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS SINDICALES EN CUBA PARA CUMPLIR SU ROL EN LA BASE A PARTIR DEL MODELO DEL PROGRAMA EDUCA A TU HIJO

I.1.- La capacitación sindical en Cuba. Sus inicios y desarrollo hasta 1989

La capacitación significa la preparación, institucionalizada o no, del hombre para un cargo o función. Sus objetivos son amplios e inmediatos, es decir, a corto plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

La capacitación es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada tarea o misión. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en dirección, la capacitación implica la transmisión de modos de actuación específicos relativos al cumplimiento de los objetivos políticos trazados, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar los modos de actuación de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los participantes en el acto de

dirección, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y dirección.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

Transmisión de informaciones: un elemento es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo a desempeñar, puede incluir también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: sobre todo, aquellos modos de actuación, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño de la tarea actual o futuras. Se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes o técnicas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de dirección o para elevar el nivel de generalización para que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente como ocurre en el proceso que es objeto de investigación.

¿Cómo beneficia la capacitación a la organización?

- Conduce a desarrollar modos de actuación más positivos en el cuadro.
- Mejora el conocimiento de sus funciones a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la calidad del trabajo.

Beneficios para el cuadro que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al cuadro en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con sus funciones.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para la comunicación.
- Convierte a la tarea en un entorno de mejor calidad para trabajar.

La identificación del cuadro sindical, en primer lugar, con su contenido de dirección es base para hacer posible el cambio permanente que permitirá lograr el cumplimiento de las ideas rectoras del trabajo sindical. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron seleccionados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un cuadro para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Hoy en día la capacitación de los dirigentes constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el aseguramiento humano de las organizaciones sindicales, dotándolos de las habilidades necesarias para relacionarse con él, diseñar estrategias, diagnosticar y dar solución a problemas cada vez más complejos y heterogéneos, desarrollar la comunicación y las relaciones interpersonales adecuadas, trabajar en equipo, analizar, negociar y solucionar conflictos de muy diversa índole, así como desarrollar una amplia dosis de competitividad y creatividad en el desempeño de sus funciones.

La necesidad de continuar aprendiendo es una concepción que va trasmutando el mundo y se apodera de las personas cultas. Esta situación plantea el papel de la capacitación desde dos puntos de vistas: Como una necesidad continua inherente a los niveles de competitividad existentes en el entorno cambiante actual; y a la necesidad manifiesta (derivada de esos cambios) de que el hombre se autorealiza en la medida que se apropia de nuevos conocimientos y habilidades. Este concepto puede ser perfectamente aplicado a cuadros y reservas de la CTC.

La capacitación a cuadros es una capacitación de adultos por el status y los deberes que cumplen en la sociedad en general y en sus respectivos puestos de trabajo en particular. Algunos autores consideran esta etapa como el momento de mayor esplendor de la personalidad, porque su desarrollo es en principio infinito; es el modo fundamental de existencia de la persona. Son rasgos decisivos de la adultés: la

coincidencia de la responsabilidad y la aspiración a ella. En el hombre maduro influye la historia de su vida, su experiencia como resultado de la actividad que ha realizado durante la etapa anterior. Son rasgos que no deben ser ignorados en la capacitación a cuadros.

No existe un modelo del profesional de la dirección política ya que no hay una carrera específica para su formación, en la gran mayoría, los méritos laborales, resultados productivos y cualidades humanas y revolucionarias son fundamentalmente los que los hacen acreedores de la alta responsabilidad de dirigir al pueblo . Esto hace que requieran capacitación sistemática en la ciencia de la dirección para lograr las habilidades que esta profesión demanda.

La capacitación a cuadros y su reserva se inserta en el objetivo de perfeccionamiento del trabajo del Estado y del Gobierno, la cual fue refrendada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido; allí se señala: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y los servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores de todas las instancias”.

Esto requiere de todo un proceso de capacitación en general y en particular a los cuadros de dirección responsabilizados con la tarea de dirigir el cambio organizacional, lo cual se pone de manifiesto en la Estrategia Nacional de Capacitación (2011) A su vez, en la propia Estrategia Nacional de Capacitación a Cuadros se expresa:

1. La preparación y superación de cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí misma, es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas de los cuadros de dirección.
2. La evaluación principal será sobre la base del desempeño del cuadro.

3. El jefe de cada Organismo de la Administración Central del Estado o entidad es el máximo responsable de la superación de sus subordinados, y debe responder por ella como una de sus principales obligaciones.
4. El cuadro es responsable de su preparación y superación.

La preparación y superación de los cuadros debe funcionar como un sistema a partir del concepto de la integralidad de estos, contemplando todos los componentes y combinando las formas, modalidades, contenidos, plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización o territorio.

La capacitación a cuadros, más que fundarse en la exposición de conceptos e ideas, debe permitir al directivo ir encontrando esos conceptos e ideas; no interesa el aprendizaje memorístico asociado a técnicas concretas, sino el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posibles opciones y encontrar la mejor solución.

Para que el movimiento obrero sindical cubano cumpla su misión, de construir el Socialismo, así como, representar y dirigir a las trabajadoras y trabajadores, la capacitación sindical se desempeña como su tarea estratégica.

La capacitación sindical, como actividad de preparación para los dirigentes del movimiento sindical cubano, surge y se desarrolla en pleno período revolucionario, con marcada intencionalidad a partir de 1973, fecha en que se celebró el histórico XIII Congreso Obrero, primero de su tipo en aprobar una resolución, que tratara el tema de la capacitación sindical, con un acuerdo puntualmente destinado al asunto: “Que se elabore, instrumente y desarrolle el sistema de preparación de los dirigentes sindicales, que comprenda la formación teórica marxista-leninista, la superación en los aspectos propios del trabajo sindical, así como la elevación de los niveles culturales”⁵

Quedaba demostrada la comprensión que, sobre la necesidad de la preparación de los cuadros y dirigentes sindicales tenía la nueva dirección de la CTC electa, con Lázaro

⁵ Memorias de los Congresos Obreros (2010) p.152

Peña al frente. Se iniciaron proyecciones de trabajo que estimularon el inicio de actividades en favor de la capacitación, entre ellas, la construcción de las instalaciones docentes, inaugurada en septiembre de 1975, como la Escuela Nacional de Cuadros Sindicales, denominada "Lázaro Peña", en homenaje al líder obrero, fallecido apenas un año después de concluido el XIII Congreso Obrero.

Se abrieron escuelas de nivel provincial en seis territorios del país, funcionaron las aulas elementales municipales vinculadas a la CTC en los municipios y en un inicio en los sindicatos de mayor afiliación; Educación, Azucareros, Agropecuarios y Forestales, Comercio Gastronomía y los Servicios, con dos objetivos básicos: la preparación sobre los temas de funcionamiento sindical y la legislación laboral. Su existencia fue aprovechada también por el movimiento obrero sindical cubano, a favor de la batalla por la obtención del sexto grado.

En sus inicios, los conocimientos impartidos a los dirigentes sindicales se apoyaron en la pedagogía "tradicional", tendencia que concibe a la escuela como la principal fuente de información, así como, de transformación cultural e ideológica de las masas, donde el maestro es el centro del proceso de enseñanza, que da gran importancia al contenido y un papel pasivo al estudiante, con poca independencia cognoscitiva y pobre desarrollo del pensamiento teórico.

En tales condiciones, se inició y desarrolló el Sistema de Capacitación Sindical Cubano. En los primeros programas de estudio, elaborados con visible verticalidad nacional, los objetivos eran expresados en forma descriptiva y declarativa, dirigidos a la tarea que debía realizar el profesor, con un criterio evaluativo dirigido hacia los resultados, a partir de ejercicios, generalmente, reproductivos y cuyos contenidos se apoyaban en los conocimientos y valores sociales acumulados en las distintas generaciones sindicales, con experiencia sobre la cual proponían qué debía hacer el movimiento sindical cubano, apoyados en personas, convertidas en maestros, por la actitud ante la necesidad de enfrentar la "tarea", pero; alejados de la preparación que garantizara un resultado eficiente.

No obstante, desde su surgimiento se ha cumplido la misión de preparar a cientos de miles de hombres y mujeres que, de forma masiva han asistido a recibir los contenidos

preparados para defender el sindicalismo cubano, sus conquistas, los derechos de las trabajadoras y trabajadores, todos encaminados a la defensa de la Revolución, por lo tanto, aún cuando en sus inicios no se lograron aplicar las tendencias pedagógicas más avanzadas, sí crearon condiciones para poder enrumbar hoy la actividad de capacitación sindical, hacia otros fines más complejos y abarcadores, a tono con los avances que practica la pedagogía cubana, reconocida por varios autores cubanos. “La pedagogía cubana actual, fruto de una revolución social y cultural, concibe la educación con un amplio carácter democrático, manifiesto en la práctica en un proceso educacional de las masas, para las masas y por las masas”.

Los programas de estudio elaborados tuvieron en cuenta que los alumnos, serían personas con responsabilidades laborales, a las que se les adicionaban otras de carácter sindical, por lo tanto, había que cuidar en dichos diseños curriculares la carga docente y el tratamiento a los contenidos, de manera que la dualidad de funciones, de las personas matriculadas en los cursos, no excediera sus posibilidades de aprendizaje, máxime cuando en esos primeros momentos, a partir de 1973, un alto porcentaje de las trabajadoras y trabajadores cubanos, andaban enfrascados en la obtención del sexto grado. Fue un reto extraordinario para el movimiento sindical cubano, el desarrollo de la capacitación sindical.

La Escuela Nacional Lázaro Peña preparaba a los cuadros con responsabilidades en las principales estructuras sindicales de nación, provincias y municipios y muchos de sus programas de estudio tuvieron primero, que dedicarse a la preparación de sus alumnos, en asignaturas de formación general, para luego tratar las relacionadas con la política sindical que enfrentaba el país. Los Congresos Obreros XIV y XV continuaron atendiendo la actividad, a tono con las necesidades y desde una sección radicada en la Dirección Nacional se orientaba y controlaba el trabajo de provincias, municipios y la base.

No obstante, el camino recorrido desde 1973 y los logros alcanzados en materia de preparación de cuadros y dirigentes de base del movimiento sindical, se apreciaba la necesidad potencial de una transformación en el Sistema de Escuelas Sindicales, los avances de la educación cubana cada vez lograban estadios superiores, los

trabajadores que asistían a las aulas del sistema, demandaban nuevos contenidos de estudio y desde luego, la práctica de una pedagogía, en correspondencia con los adelantos de esta ciencia en Cuba.

La celebración del XVI Congreso Obrero, en enero de 1990, marcó un punto de partida para la Capacitación Sindical. Sus exigencias masificaron la actividad, hasta hacerla llegar a lugares insospechados en la base, insistiendo en el desempeño de su verdadero papel, plasmado en el acuerdo sexto de su Resolución Sobre la Política de Cuadros y la Capacitación en el movimiento sindical: “Continuar elevando el nivel técnico, docente y político de la Escuela Nacional de Cuadros Sindicales “Lázaro Peña, y vincularla con la actividad práctica del movimiento sindical, a fin de que pueda cumplir eficazmente su función en la preparación y superación de los cuadros sindicales, tanto en el ámbito nacional como internacional, y desarrollar su papel rector en el Sistema de Capacitación Sindical”⁶.

La citada Resolución congresista fue precisa, se iniciaba una etapa en que la actividad de capacitación sindical demandaba resultados superiores en la preparación y superación de cuadros y dirigentes, período seleccionado por la autora de esta tesis, como punto de partida de su investigación, en la cual ha centrado sus estudios, precisando los principales resultados de trabajos aportados por la capacitación, que desarrolla el movimiento obrero sindical cubano y de manera particular, los logrados por sus organizaciones sindicales y la Escuela de Cuadros Sindicales Humberto Miguel Fernández de la provincia de Cienfuegos, en un marco que abarca, desde la realización del XVI Congreso Obrero en enero de 1990, hasta la actualidad.

Aún cuando las carencias son observables y los resultados no dejan satisfecha a la organización, la capacitación sindical, actividad cuya misión es preparar a los cuadros y dirigentes sindicales para que cumplan su principal responsabilidad, junto a las trabajadoras y trabajadores, en la construcción del Socialismo y en la vigilia por los intereses de estos últimos, ante cualquier incompreensión, arbitrariedad o injusticia, como se había dicho, se ha esforzado por elevar los resultados de la membresía

⁶ Memorias de los Congresos Obreros (2010) p.117

directiva sindical, en los distintos niveles de dirección y particularmente en la base partiendo del contenido de trabajo de la CTC y de aspectos que dote a estos compañeros de condiciones para enfrentar la tarea de dirección.

Los Congresos XVII y XVIII, celebrados ambos en el mes de abril de 1996 y 2001 respectivamente, trabajaron la diversificación de la capacitación y el desarrollo del sistema, a partir de las escuelas provinciales, oportunidad para abrirlas en aquellas provincias que aún faltaban.

Garantizar la unidad del pueblo, su soberanía y libre autodeterminación, requiere de esfuerzos, inteligencia, creatividad, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de sus líderes, por lo que prepararlos para el mejor desempeño de su labor política, fue propósito fundamental de ese período, cumpliendo así con el compromiso contraído en el XVIII Congreso de la CTC que, convocó a: “Lograr que la Capacitación Sindical cumpla con su principal objetivo de preparar a los dirigentes, como contribución importante para que las secciones sindicales funcionen eficientemente y junto con ellas todos los organismos de dirección del Movimiento Sindical”.⁷

El XIX Congreso, desarrollado en el mes de septiembre de 2006, aprobó en la Resolución, “El funcionamiento, la política de cuadros y la capacitación”, la necesidad de perfeccionar e intencionalizar puntualmente la actividad de capacitación sindical, por lo que se consideró que el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el sistema de escuelas sindicales, debía adecuarse a las condiciones concretas de cada lugar, cada colectivo laboral, sus exigencias y las demandas de las organizaciones sindicales en los distintos niveles de dirección.⁸

En los documentos del XIX Congreso (2006), se hace referencia a la necesidad de que el sistema de escuelas sindicales logre una adecuada aplicación de enfoques pedagógicos, que acerquen más la teoría a la práctica, desarrolle métodos y técnicas que contribuyan a la autopreparación de los dirigentes sindicales, oriente a los

⁷ Memorias de los Congresos Obreros (2010) p.151

⁸ *Ibidem.*, p.74

organismos en la confección del diseño de acciones de capacitación necesarias, divulgue la obra de la Revolución Cubana...⁹

El empeño de la CTC, en brindar una atención priorizada al colectivo laboral, es utilizada por el Sistema de Escuelas Sindicales, para influir en la elevación de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y una forma de lograrlo es elevando el nivel de preparación pedagógica, metodológica y didáctica, para impartir con calidad y eficiencia los programas de estudios aprobados y dar formas de trabajar en el marco sindical a los alumnos, finalidad básica trabajada en esta investigación.

El universo de la organización sindical en Cienfuegos, agrupa alrededor de ciento treinta y nueve mil ochocientos treinta y seis trabajadoras y trabajadores, representados por dieciocho sindicatos y la ANIR, en los ocho municipios, con doscientos uno cuadros profesionales y algo más de veinte mil dirigentes sindicales de base, potencial con el que tiene relación de alguna manera en cada caso, la capacitación sindical, que rectorea la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Humberto Miguel Fernández de Cienfuegos, respaldada por una experiencia práctica de dieciséis años y una actividad investigativa, avalada por la realización de cinco Jornadas Científicas de Capacitación, desarrolladas desde la base, cuyos inicios se marcan en junio de 1992, y el promedio de trabajos elaborados por ediciones alcanza la cifra de 76. En cada uno de los cursos desarrollados ha sido tarea priorizada el acercamiento al contenido de trabajo del movimiento sindical y a formas de dirección que posibiliten a los cuadros ser más eficientes en su labor.

El claustro de profesores está compuesto por diez docentes, con una experiencia en la docencia de 19,5 años, el nivel de los mismos es 4 Máster en Ciencias de la Educación, 10 Licenciados de los cuales 2 participan en la primera edición de la Maestría en Ciencias de la Educación y 3 en la segunda para un 50%. En la capacitación sindical tienen 4,2 años de experiencia como promedio y en el trabajo sindical a partir del control a la base. Durante el trabajo docente que se desarrolla en la Escuela se ha llegado a la conclusión de la necesidad de dotar a los cuadros de

⁹ Ibidem, p.79

dirección de herramientas que posibiliten su mejor desempeño a partir de una profundización en el contenido de trabajo y de estilos de dirección.

I.2.- El papel del cuadro sindical en la base

Las exigencias que tienen los dirigentes sindicales actuales son mucho más complejas que las que tuvieron sus pares años atrás. Las mismas se basan en los documentos emanados del XIX Congreso de la CTC en los que se considera “La atención a los colectivos laborales, a los centros de trabajo y a los trabajadores, constituye la principal función a la cual dedicarán el mayor tiempo de su labor los cuadros profesionales del movimiento sindical”¹⁰.

A estos cuadros sindicales les debe caracterizar:

Tener visión de futuro.

Tener flexibilidad para adaptarse a cambios.

Aptitudes comunicativas.

Habilidad para tomar decisiones.

Facilidad para forjar relaciones.

Ser buen negociador.

Buenos conocimientos técnicos.

Lo cual queda refrendado en el Código de ética de los cuadros del estado cubano cuando expresa: “Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.

Atender solícitamente los problemas que se le planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encauzarlos y resolverlos y, cuando no sea posible porque las limitaciones materiales lo impidan, dar la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.”

¹⁰ Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical. Ediciones David. 2007, p. 1

Es por ello que en los documentos directores del trabajo sindical¹¹ se plantea entre otras cuestiones que para la selección de los mismos se debe tener en cuenta:

1. Las condiciones, cualidades políticas y revolucionarias, personales, autoridad y reconocimiento social.
2. Las perspectivas como cuadro, demostradas con anterioridad en su actividad como dirigente sindical de base o en su actuación como cuadro profesional.
3. Tener disposición para ser promovido, consciente de que asume un compromiso con el sindicato y por lo tanto, con la Revolución.
4. Estar consciente del espíritu de trabajo y entrega con que se espera que él trabaje.
5. Tener resultados positivos en su puesto de trabajo, en la labor sindical y política que ha realizado, que justifiquen y avalen la propuesta.
6. Comprender que asumirá un cargo de dirección en un organismo sindical, que puede conllevar en el transcurso del tiempo y en correspondencia con los resultados de su labor y condiciones personales a ser promovido a otros niveles y organismos de dirección del sindicato o la CTC, para lo cual debe estar dispuesto.
7. Establecer el tránsito obligatorio de cargos inferiores a responsabilidades superiores por un tiempo determinado.
8. Tener vencida la Enseñanza Media Superior. Exigir a los compañeros con perspectivas de desarrollo como cuadro su incorporación a cursos que contribuyan a su constante preparación e instrucción general y cultural.
9. Poseer un vínculo laboral previo no menor a los cinco años.
10. Haberse desempeñado como mínimo dos años como miembro de un secretariado ejecutivo de una organización de base. Cuando se trate para el cargo de secretario general de un organismo de dirección del sindicato, entonces esos dos años deben ser como secretario general de una sección sindical o buró sindical de centro de trabajo.

¹¹ Íbidem, p.15

11. Haber recibido una preparación previa para la responsabilidad que debe ocupar (curso del Partido, cursos de las escuelas sindicales o entrenamiento). Se expondrá en la fundamentación de las propuestas los resultados alcanzados por el compañero.

12. Proceder del sector.

En artículos consultados sobre la temática de los cuadros sindicales se encontró la siguiente tabla que expresa las expectativas de los trabajadores afiliados que son atendidos por cuadros correctamente preparados y competentes en sus funciones de dirección, la que resulta elocuente en la definición de métodos de dirección que debe emplear el cuadro en su relación con la base:

<i>Los trabajadores esperan de sus cuadros</i>	<i>Los cuadros esperan de los trabajadores</i>
Que dirijan con eficiencia	Buen desempeño de las tareas
Delegación y autonomía	Iniciativa
Liderazgo	Colaboración
Competencia profesional	Responsabilidad
Comunicación clara y adecuada	Profesionalidad
Confianza	Afán de superación
Equilibrio emocional	Lealtad obediencia y respeto

Por otra parte, para tener éxito en la dirección, al cuadro sindical no le basta con disponer de un destacado historial como profesional dentro de determinado sector, sino que se precisa de numerosos conocimientos de la propia actividad laboral que dirige, de la administración general y especializada del sector, de sus enfoques, técnicas, métodos y tecnologías particularizadas y de un gran número de otras disciplinas, todas

las cuales, de forma integrada, le permiten la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la creación de competencias imprescindibles para dirigir y hacerlo bien lo que queda refrendado en la política de cuadros al seleccionar a los mismos de los mejores y más comprometidos trabajadores.

Este proceso de dirección conlleva una preparación y desarrollo de todo un sistema de análisis, evaluación, innovación, aprendizaje y adaptación a las nuevas condiciones para fortalecer la gestión. Según planteaba el doctor Mario Acevedo Martínez, responsabilizado con la atención al sector de la salud por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba en diciembre del 2003 "[...] debemos formar cuadros de dirección con convicciones de compromisos con la satisfacción de la población, con la calidad de sus servicios" y enfatizaba, "[...] como dice nuestro Comandante: hay que trabajar y enfocar la dirección al detalle"ⁱⁱ

En esta dirección las organizaciones de base tienen una alta responsabilidad. Ellas no actúan como órganos administrativos, no dirigen la gestión administrativa, pero contribuyen al cumplimiento eficiente de las tareas económicas y sociales encomendadas a estos y son responsables ante el PCC por el mantenimiento de un adecuado estado político, ideológico y moral en el colectivo laboral.

Para ejercer estas funciones las organizaciones de base tienen derecho a recibir de las autoridades administrativas la información requerida sobre el cumplimiento de sus planes y compromisos, a tales efectos, emplean diferentes vías, como por ejemplo:

- Controlar que en el centro se conozca y aplique los Lineamientos económicos aprobados en el Sexto Congreso del PCC.
- Mantener un estado político ideológico y moral positivo en el colectivo laboral
- Controlar la adecuada aplicación de la política de cuadros
- Promover a través del Sindicato el desarrollo de asambleas por áreas para analizar, intercambiar y promover un mayor esfuerzo en el cumplimiento de los planes, metas y objetivos del centro

Precisamente el trabajo en equipo es un estilo de dirección que debe primar en el proceder del cuadro sindical para convertirse en un líder de hoy. El líder sindical recurre a sus afiliados, los reúne, los consulta y las decisiones se toman en conjunto,

más allá que el responsable final siempre sea el líder. Este estilo queda refrendado en la Cartilla del cuadro sindical cuando se expresa que en la visita a un centro de trabajo el cuadro sindical tiene entre los dos objetivos como primero: “Intercambiar con los trabajadores. Escucharlos, orientarlos, esclarecerlos”¹²

Como se aprecia por lo anterior las características del líder sindical se basan, fundamentalmente, en el manejo de la comunicación. A través de ella no sólo podrá motivar, integrar y delegar, sino que también contribuirá al desarrollo de los recursos humanos, del trabajo en equipo y de los productos y servicios. Este cuadro debe ser consciente de que la información que él brinda gira libremente, no está escondida, y esto permite que las ideas, opiniones y la toma de decisiones surjan desde ámbitos muy distintos logrando una característica de hoy en la que se observa que la información está sustituyendo a la autoridad.

Él se convierte, por su condición de representante de los trabajadores, en un agente de cambio, el que puede convertir una turbulencia en oportunidad convirtiéndose así más en ejecutivo que directivo porque el directivo está más cerca de hacer o enseñar a hacer y el ejecutivo es alguien que enseña, acompaña, motiva y lidera, aunque no pierda esa condición de directivo. La capacitación es la clave para formar a los nuevos líderes de puertas abiertas que deberán estar preparados para sacar lo mejor de sus colaboradores y subordinados y provocar en ellos la fluidez de las ideas. Este liderazgo implica movimiento, tener una noción clara del futuro, comunicar, motivar y fijar objetivos para la gente.

En el caso concreto de los dirigentes sindicales esta conversión en líderes obreros se realiza a partir del “fortalecimiento del funcionamiento y la política de cuadros de los organismos de dirección de la CTC, los sindicatos y la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) en todos los niveles; priorizando la instancia municipal”¹³.

Todo el trabajo sindical se apoya en tres principios rectores de dirección:

1. Resolver todas las cuestiones de la actividad sindical en concordancia con los Estatutos, resoluciones y acuerdos aprobados en el XIX Congreso de la CTC y

¹² Cartilla del cuadro sindical (2008) p.37

¹³ Ídem. p.42

las orientaciones del Partido contenidas en la intervención especial del compañero José Ramón Machado Ventura, miembro del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y en el contenido del discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Segundo Secretario del Comité Central del Partido.

2. Concentrar la labor de los organismos de dirección del movimiento sindical en la profundización del trabajo político-ideológico y en el fortalecimiento de la economía del país en cada centro de trabajo y con cada trabajador, lo que constituye concentrar la acción de los cuadros en lo más importante.
3. Lograr que en el accionar de cada organismo de dirección prevalezca la elevación de sus niveles de funcionamiento, además de la atención y vinculación permanente con sus organismos subordinados, los centros de trabajo y los trabajadores.”¹⁴

Estos principios determinan la necesidad de capacitación de los cuadros en aspectos tan medulares como:

- estatutos de la CTC,
- resoluciones y acuerdos aprobados en el XIX Congreso de la CTC,
- orientaciones del Partido,
- trabajo político-ideológico,
- fortalecimiento de la economía del país;

a partir del empleo de estilos de dirección donde prevalezca la atención y vinculación permanente con sus organismos subordinados, los centros de trabajo y los trabajadores a partir de una comunicación adecuada.

En el artículo 87 del Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical se plantea que “Los cuadros en su vinculación con la base tendrán como divisa analizar los problemas que están incidiendo en el funcionamiento integral del colectivo de trabajadores, teniendo en cuenta que al sindicato no le es ajeno nada

¹⁴ Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical. (2007) p. 19

de lo que ocurra en un centro de trabajo”¹⁵ y en artículo 131 se define “Los cuadros profesionales inscribirán en su plan de trabajo individual de forma priorizada:

- La asamblea de afiliados.
- Las reuniones fundamentales de las organizaciones de base u organismos de dirección.
- Las visitas a centros de trabajo.
- Los activos sindicales.”¹⁶

A partir del estudio y aplicación del perfeccionamiento de la estructura sindical en las organizaciones de base, con el fin de alcanzar el fortalecimiento del funcionamiento del movimiento sindical en la instancia municipal y asegurar una atención profunda, superior, diferenciada, sistemática y eficiente a las organizaciones de base y centros de trabajo, resultó necesario precisar el contenido y las funciones del cuadro sobre la base de que su tarea principal es la atención permanente a las organizaciones de base y centros de trabajo, que se le asignan y por cuyos resultados responde ante el Secretariado Municipal de la CTC.

Entre los propósitos fundamentales que se persiguen están:¹⁷

- Garantizar la atención a cada centro de trabajo, organización de base y a su secretariado ejecutivo y asegurar un vínculo más estrecho, directo y efectivo con los afiliados, de manera que pueda elevarse su papel e influencia.
- Alcanzar una buena preparación de los dirigentes sindicales de las organizaciones de base, a través de su constante vinculación, interrelación y comunicación con los trabajadores; de la participación en sus reuniones, activos, matutinos, las asambleas de afiliados y de representantes, entre otras actividades.
- Realizar las visitas de trabajo de manera planificada y en correspondencia con las complejidades de los centros de trabajo, que le permitan el contacto e

¹⁵ Ídem. p. 20

¹⁶ Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical. (2007) p. 22

¹⁷ Ídem. p. 25

intercambio directo y sistemático con los trabajadores para asegurar una labor política ideológica efectiva y diferenciada con cada afiliado.

- Crear los mecanismos que le permitan prestar una atención permanente y casuística a las preocupaciones e inquietudes de los trabajadores, favoreciendo una efectiva, pronta y convincente respuesta o solución.
- Realizar la caracterización y el diagnóstico de cada uno de los centros de trabajo que atiende, de forma tal que permita el conocimiento personificado de la situación que presentan en todo su quehacer laboral y así poder proyectar la intensidad de esa atención y la forma específica de enfrentamiento a sus problemas, jerarquizando y priorizando los que más lo requieran.

En cumplimiento de los propósitos anteriormente señalados, en la atención a las organizaciones de base y centros de trabajo tendrá, entre otras, las siguientes funciones:¹⁸

1. Orientar, controlar y asegurar el cumplimiento de todas las tareas inherentes al movimiento sindical en las organizaciones de base y centros de trabajo que atiende, no sólo de las que tienen un carácter común, sino también de las propias y específicas que debe recibir de cada sindicato al que pertenecen esas organizaciones de base y centros de trabajo.
2. Atender, transmitir y organizar de manera planificada las tareas que de interés territorial se decidan en el municipio, para que sean cumplimentadas por él o con sus afiliados.
3. Efectuar los activos sindicales mensuales por áreas, zonas, etc., en los casos que corresponde, con todas las secciones sindicales, comités sindicales y delegados sindicales directos que le correspondan, asegurando una adecuada preparación previa.
4. Mantener un chequeo sistemático en todos los centros de trabajo sobre el ahorro, la eficiencia económica, la disciplina laboral, tecnológica, financiera y social y el enfrentamiento al delito, la corrupción y las ilegalidades, velando

¹⁸ Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical. (2007) p. 29

porque los centros posean los reglamentos disciplinarios internos, los convenios colectivos y que sean del pleno dominio de los trabajadores.

5. Lograr una programación adecuada de las reuniones mensuales de los secretariados ejecutivos, que le posibilite su participación, tanto en la preparación como en su realización.
6. Participar mensualmente en las asambleas de afiliados o de representantes, y velar por la correcta preparación de estas.
7. Participar en la reunión de secretarios generales que mensualmente convoca la CTC en el municipio.
8. Planificar periódicamente visitas a los centros de trabajo y organizaciones de base que contribuyan a enseñar a los dirigentes sindicales a trabajar y a profundizar en el conocimiento de importantes temas como:
 - Elaboración de planes mensuales, de acción y de capacitación, preparación de las reuniones y confección de sus actas, celebración de los matutinos, organización de la emulación, afiliación y cotización sindical y Día de la Patria, trabajo voluntario, círculos de estudio de los trabajadores, etc.
9. Participar con los afiliados afectados en las vistas o reuniones que se efectúen para la solución de conflictos laborales.
10. Establecer un estricto control de la emulación socialista en cada colectivo laboral, poniendo énfasis en la evaluación del desempeño de cada trabajador y en correspondencia con ello, la selección con rigor de las categorías emulativas establecidas, favorecer que se realice la evaluación y la presentación de la documentación a los organismos superiores del sindicato para la selección de las categorías emulativas cuya decisión corresponde a otros niveles de dirección.
11. Garantizar la conmemoración del día del trabajador del sector, según corresponda, en cada uno de los colectivos laborales que atiende.
12. Mantener una sistemática atención a la aplicación de las medidas de salud y seguridad en el trabajo por parte de la administración y los trabajadores. Conocer plenamente los problemas que presenten sus centros sobre este

asunto, poniendo énfasis en la existencia y uso de los medios de protección, la accidentalidad y la declaración de las áreas protegidas.

13. Atender permanentemente la correcta aplicación de la política salarial y de los sistemas de pago.
14. Promover, seleccionar, organizar y estimular un fuerte movimiento de activistas sindicales en cada organización de base y favorecer la capacitación de estos.
15. Trabajar con los afiliados y propiciar su capacitación como activistas sindicales con vistas a su posible promoción como dirigentes sindicales.
16. Asegurar y favorecer que sean convocadas jornadas de trabajo voluntario siempre que sean útiles y necesarias, que se lleve el control de esa tarea y lograr la activa participación de los trabajadores.
17. Prestar esmerada atención y lograr su participación en las tareas inherentes a la Batalla de Ideas.
18. Establecer el control necesario que le permita la estimulación de los dirigentes sindicales y afiliados en cada una de las secciones sindicales que atiende y de acuerdo con lo establecido por el sistema de condecoraciones para cada sindicato.
19. Atender y controlar permanentemente la concertación y utilización del convenio colectivo de trabajo.
20. Afiliar y atender a los jubilados y pensionados que lo soliciten a las secciones sindicales de trabajadores de su centro de procedencia o a otras del propio sector que puedan ser más convenientes, promoviendo el aprovechamiento de su experiencia laboral, de sus vivencias y su conciencia clasista.
21. Conocer y actuar a partir de su vinculación permanente con los trabajadores en la atención integral que debe asegurar la dirección administrativa.
22. Buscar vías que le posibiliten su participación en los consejos de dirección de los centros que atiende, cuando ello resulte necesario.
23. Prestar especial atención a todo lo relacionado con la formación y preparación político ideológica de los trabajadores.
24. Mantener actualizada la situación que presenta cada uno de los centros de trabajo respecto a la superación cultural, técnica y profesional de los

trabajadores y propiciar la información correspondiente sobre las posibilidades que se les ofrece en esta materia.

25. Proponer o favorecer la creación o disolución de los comités o la designación de delegados sindicales que sean necesarios.
26. Revisar, aprobar y velar por el cumplimiento de los potenciales de la cuota sindical y del aporte del Día de la Patria, asegurando que la totalidad de las secciones sindicales concurren puntualmente cada mes a los centros de recaudación y que no existan afiliados con atrasos.
27. Velar por la recepción y utilización del periódico "Trabajadores" en cada una de las secciones sindicales que atiende.

A este cuadro en la Cartilla del cuadro sindical ¹⁹se le definen como tareas priorizadas:
PRIMERO: Conocer cuál es la POLÍTICA y cuáles son las PRIORIDADES para realizar su trabajo.

SEGUNDO: Cumplir y hacer cumplir rigurosamente la política y las prioridades. (p.9)

Hoy más que nunca se trata de adoptar métodos y estilos de trabajo capaces de garantizar la excelencia en los servicios; el Sindicato junto al Partido, la UJC y la Administración debe exigir que las cosas se hagan bien y alertar cuando los hechos no se correspondan con los intereses supremos del pueblo.

I.3.- La comunicación como habilidad fundamental para el cuadro sindical

Para el dirigente sindical la comunicación juega un papel fundamental en el cumplimiento de sus funciones de dirección en la base, como se había expresado anteriormente, pues él tiene como papel fundamental informar o transmitir un mensaje sustancialmente desconocido y que resulte interesante al receptor lo que González Castro señala como "contenido que resulta desconocido y significativo para el sujeto"²⁰, pero la efectividad de ello se encontrará en la manera en que el receptor reciba y comprenda manifestándose un proceso productivo/comprendivo que necesita de la voluntad de entenderse y la desaparición de las barreras internas y externas.

¹⁹ Cartilla del cuadro sindical (2008), p.9

²⁰ González Castro, Vicente (1989) p. 20

Su papel en relación con la información es orientar, facilitar su adquisición, despertar el interés, enriquecerla, reconstruirla a partir de su experiencia anterior y proyección futura. Es necesario destacar también la peculiaridad de que esa información debe redundar en cambios de actitud en ambos individuos o grupos ya sean de manera transitoria o permanente lo que concretaría la verdadera comunicación lo cual genera un desarrollo tanto interno como externo. Fernando González Rey²¹ señala como fuerzas promotoras del desarrollo de la personalidad a:

- 1.- La comunicación interhumana, incluyendo la comunicación sicosocial y afectiva;
- 2.- Las contradicciones dialécticas; y
- 3.- Las unidades subjetivas del desarrollo.

A partir de lo anterior es beneficioso para el cuadro sindical dominar aspectos teóricos y prácticos de la comunicación que le permitan convertirse en un competente comunicador. El saber comunicarse es desarrollar en el individuo una competencia comunicativa la cual comprende cuatro dimensiones específicas²²:

Competencia discursiva: la selección, secuencia y arreglo de las palabras y estructuras para que constituyan medios claros y efectivos de expresar y comprender el mensaje. Constituye, por una parte, la habilidad de reconocer diferentes patrones de discurso (estilos funcionales) para conectar oraciones o enunciados a un tópico general; y por otra, la habilidad de inferir el significado de unidades mayores de textos orales o escritos, la interpretación de elementos del mensaje en términos de su interacción y de cómo el significado se presenta en relación con el discurso o texto en su totalidad.

Competencia gramatical o lingüística: conocimiento de las estructuras oracionales haciendo énfasis en los aspectos fonético-fonológicos, morfosintácticos y léxico-semánticos.

Competencia socio-lingüística: comprensión del contexto socio-cultural en el cual tiene lugar la comunicación, incluyendo relaciones reales, información de los participantes e intención y finalidad comunicativas para su interacción.

²¹ Fernando González Rey (1995) p.45

²² Canale y Swain, 1980

Competencia estratégica: habilidad para compensar el conocimiento imperfecto de reglas lingüísticas, discursivas o sociolingüísticas, o factores tales como la fatiga, distracciones, falta de atención, etc. Es el uso efectivo de estrategias para iniciar, mantener o repasar o terminar la comunicación.

La comunicación constituye un proceso indispensable para la organización y funcionamiento del trabajo sindical, determinando hasta un punto significativo la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros en el desempeño. Como se ha visto el proceso de comunicación permite por un lado analizar la enorme importancia de tener los seres humanos unos en relación con otros, y por otro, reconocer cómo los estímulos más significativos que condicionan la conducta humana provienen de otros seres humanos, de sus conductas, es así que precisamente en el proceso de comunicación se concreta la socialización del cuadro reflejando su necesidad laboral y humana de asociación y cooperación.

El proceso comunicativo está marcado por dos macrohabilidades comunicativas: producir y comprender, utilizando códigos orales y escritos, producto las mismas de las funciones síquicas superiores del individuo²³; y constituyendo un producto del desarrollo socio-histórico; reorganizado por la acción directa con los objetos bajo el influjo del mundo objetivo, la necesaria relación con otras personas, el sistema de lenguaje objetivamente existente y la experiencia acumulada por las distintas generaciones.

En estas macrohabilidades se ponen de manifiesto los tres niveles del saber lingüístico²⁴: saber elocucional (el que se tiene independientemente de la lengua que se utiliza y se refiere al conjunto de principios generales que todo hombre por el hecho de serlo posee: discurso coherente); saber idiomático (es el específico de la lengua utilizada, de modo que cuestiones correctas de una lengua pueden no serlo en otra: discurso correcto); y saber expresivo (es el que permite usar la lengua de forma apropiada en determinadas circunstancias: discurso apropiado). Estos saberes se ponen de forma unitaria, de manifiesto, cuando se quiere producir o comprender un texto

²³ Luria 1977

²⁴ Rodríguez Manzaneira, 2000

logrando una comunicación más efectiva al esclarecer ideas, fundamentarlas y explicarlas para escuchar, cuestionarse, comparar y analizar el criterio de los demás.

En este proceso de producir y comprender se debe analizar si sus miembros están interactuando a partir de conocer la estructura de la comunicación que se produce, las redes de comunicaciones y el contenido de la interacción, En el primer caso se debe valorar las relaciones que se establecen entre los miembros del proceso comunicativo definiendo a estas como formales (aquellas donde se resuelven problemas de manera oficial donde quedan definidos los roles a partir de las funciones de cada miembro, el orden de autoridad/subordinación, cómo han de efectuarse las interacciones para la ejecución de la comunicación –quién se comunica con quién-tal como las normas que deben regir); y la no formal (vínculos de matiz emocional que se desarrollan entre los integrantes del proceso comunicativo, vínculos que se establecen de manera espontánea sobre la base de los principios de las relaciones personales: simpatía/antipatía, confianza/desconfianza, reconocimiento/negación, etc.

Este tipo de estructura comunicativa permite al cuadro de dirección sindical afirmar que su relación con los subordinados no es solo para la realización de una tarea concreta (relaciones formales, funcionales), sino que también se relacionan como seres humanos que deben mantener un vínculo afectivo de representante/representado lo que permite al primero convertirse en el líder de masas al que está llamado por su condición de representante de los obreros logrando así que se desarrolle una mejor y más amplia vida interna dentro de la organización y una mayor satisfacción logrando una mayor unidad, equilibrio y complementación entre ambas estructuras comunicativas

En el segundo caso referido a las redes de comunicación se refieren a quién se comunica con quién bien en virtud del acceso a determinado canal comunicativo a causas de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles distinguiéndose en este proceso los conceptos de distancia comunicativa, la cual expresa el número de enlaces existentes entre cada miembro y todos los demás y la centralidad la cual se refiere a la posición que ocupa determinado miembro en la red comunicativa así como a los niveles de centralidad existentes en dicha red ubicándose así redes centralizadas (donde claramente una o varias posiciones son más centralizadas que otras haciendo

que surjan líderes con mayor frecuencia) y descentralizadas (donde todos los miembros están en la misma o casi la misma distancia en centralización logrando mayor satisfacción y surgiendo más mensajes).

Estas redes comunicativas pueden manifestar una organización la que se expresa de diversas maneras:

Hacia abajo: la más común en organizaciones: directivas, explicaciones, políticas, objetivos, realimentación.

Hacia arriba: verbal y escrita, uso de la “escucha activa”

Horizontal: menos formal, generalmente dedicada a resolver problemas, coordinar trabajos, etc.

Informal: (radio, pasillo): necesario por la demanda interna de información. Incompleta pero con 70% o más de exactitud. Permite a los jefes: a) entender actitudes, b) mejorar la política de comunicación y c) enviar mensajes.

Redes: patrones de interacciones regulares entre miembros de una organización.

El último aspecto al que se hace referencia es el referido al contenido de la interacción el que se puede abordar desde diferentes ángulos: temas que predominan y al criterio funcional en el que se resuelven tareas de orientación, valoración y control en el proceso de solución de problemas superando así los problemas de toma de decisiones, surgimiento de tensiones y de integración. Como se observa se distinguen claramente dos áreas o zonas: socio-emocional positiva (solidaridad, distensión y acuerdo) / socio-emocional negativa (desaprueba, rechaza pasivamente, rehúsa la ayuda, manifiesta tensión, no pide ayuda, se retira de la discusión, manifiesta fastidio, demuestra oposición, denigra a los otros, se afirma a sí mismo, manifiesta agresividad y socio-operatoria (sugiere, respeta la libertad del otro, da su opinión, analiza, expresa sentimientos, deseos, da orientaciones, informa, repite, clarifica, confirma, explica, resume, pide orientaciones, opiniones, evalúa, analiza).

De este análisis se derivan los estilos de dirección sobre los que muchos autores diferencian entre conductas observables: aquellas actividades o comportamientos que realiza el jefe y que dependen en gran parte de la situación; y los estilos de dirección: la

estructura de la personalidad que permanece relativamente estable a lo largo de diferentes situaciones y que motiva el comportamiento.

Definiendo desde el punto de vista comunicativo los estilos de dirección se puede llegar a la conclusión²⁵ que son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes apoyados en los procesos comunicativos que establecen. Es muy importante el estilo de dirección, porque de ello va a determinar mucho el funcionamiento de la organización.

Existen diferentes clasificaciones bajo las que englobar los principales estilos:

- Modelos que se centran en el líder
- Modelos que se centran en los Trabajadores-colaboradores

En el primer grupo se encuentran los modelos unidimensionales²⁶

Son modelos que definen al mando o al líder en una sola dirección del mismo.

□ En un sistema autoritario el mando decide solo, sin participación de los subordinados, un mando autoritario basa su poder en su situación jerárquica privilegiada frente a los demás. Habitualmente establece relaciones claras de superioridad y subordinación.

□ En un sistema cooperativo o participativo, los subordinados colaboran con los mandos en la toma de decisiones, el mando cooperativo basa su poder en su mayor conocimiento de los hechos o técnicas. La actuación de este líder se orienta más a coordinar opiniones y a aconsejar al grupo, que a mandar.

Todos los puntos intermedios definirán distintos estilos, con más o menos características de cada uno de los anteriores²⁷.

De la interacción de estas dos dimensiones se obtienen 4 estilos de dirección:

²⁵ Kirsten, (1976) p.123

²⁶ Shaw, 1990

²⁷ Rodríguez Manzaneira (2000) p.25

- Directivo; que decide qué hacer, cuando, con quién y con qué requisitos y exigencias.
- De apoyo; el mando tiene una verdadera preocupación por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
- Participativo; el mando fomenta un clima que permite a los subordinados colaborar en la toma de decisiones.
- Orientado al logro; delegando en las capacidades de los empleados la consecución de los objetivos.

Aquí se debe analizar también la coherencia existente entre el estilo de dirección y la composición de los grupos de subordinados o individuos²⁸:

- Subordinados Integrativos. Se caracterizan por la mutua interdependencia de las aportaciones individuales de sus miembros en la realización del objetivo.
- Subordinados Independientes. La aportación de cada uno son independientes de las realizadas por los demás. La función principal de la dirección en este caso es motivar.
- Subordinados concurrentes. Los distintos componentes tienen ideas distintas sobre los problemas y soluciones.

En esta dirección del análisis de los subordinados, pero en mayor medida en el propio líder, desde el punto de vista comunicativo en el análisis de los estilos se debe profundizar en la habilidad de escuchar la que se puede definir como oír íntegramente las palabras del interlocutor, y por otra parte, entender lo que se dice; Es acallar las opiniones propias y los sentimientos propios para impregnarse del significado de lo que manifiesta el interlocutor por lo que tiene una noción doble: atención y comprensión.

Para convertirse en un buen escucha el dirigente debe mantener las siguientes conductas²⁹:

²⁸ Shaw (1990) p.23

1. ¡Deje de hablar!
2. Ponga cómodo a quien habla.
3. Muéstrole que usted quiere oír.
4. Elimine las distracciones.
5. Trate de ser empático con él.
6. Sea paciente.
7. Mantenga su humor.
8. Sea prudente con sus argumentos y críticas.
9. Haga preguntas.

Aunque se podrían establecer muchos estilos de dirección, la tipología es menos importante que la forma en que se la utilice. El interés del diagnóstico sobre estilos de dirección reside en determinar los matices y modulaciones que se dan en la forma en que un sujeto ejerce su influencia en otro, tenga o no poder jerárquico. El estilo adoptado, si es el adecuado, incrementará la motivación y el rendimiento del personal, de lo contrario no lo conseguirá.

Por último es necesario analizar algunas formas conductuales que no se deben observar en una comunicación para lograr una asertividad³⁰:

- Retorcerse las manos
- Doblar y desdoblar papeles
- Abotonar y desabotonar la camisa
- Poner los brazos en jarras
- Colocar los dedos pulgares bajo el cinturón
- Cruzar los brazos
- Tronarse los dedos

²⁹ Rodríguez Manzaneira, 2000

³⁰ Rodríguez Manzaneira (2000) p.34

- Tirarse de las orejas o de la nariz
- Sonar las llaves o las monedas
- Rascarse
- Juguetear con un lápiz
- Pasarse la mano por el cuello en forma persistente
- Mantener las piernas demasiado separadas o demasiado juntas.
- Mesarse los cabellos repetidamente.
- Mirar constantemente el suelo.
- Risas nerviosas o tontas.
- Balancearse.
- Pasearse con exceso.
- Humedecerse los labios con frecuencia.
- Cambiar la mirada constantemente.

I.4.- El Programa Educa a tu hijo como modelo para el trabajo del cuadro sindical en la base

El triunfo de la Revolución el 1ro de enero de 1959, inició una etapa de radicales cambios tanto en la base económica de la sociedad cubana como en todos los elementos de la superestructura política, ideológica y cultural, cambios que siempre han estado a favor del desarrollo de la política educacional, y que en su devenir histórico se consideró oportuno y necesario a partir de los compromisos contraídos por el Estado cubano, diseñar un programa que permitiera desde las edades más tempranas la preparación de la familia y los factores que intervienen en el proceso de formación para lograr una adecuada formación integral de su personalidad.

En la Cumbre Mundial en Favor de la Infancia celebrada en 1990, se acordó la importancia de la supervivencia, la protección y el desarrollo de los niños, como elementos claves para el desarrollo de la infancia; se recogía el compromiso de los Estados en ofrecer a los niños un futuro mejor, y se reconoció la necesidad de

establecer políticas al más alto nivel a favor de ellos que garanticen sus derechos a la vida, a la protección y al desarrollo. Cuba cumple y trabaja por estos compromisos adquiridos y ofrece una educación inicial de calidad para todos los niños y niñas. Es por ello que se busca vías no formales que pudieran acoger a todos los niños y niñas y ofrecer la posibilidad de desarrollar el máximo potencial de los pequeños desde que nacen, de acuerdo a sus derechos.

En 1992 surge el PETH, para materializar las posibilidades de atención y educación a cada niña y niño de 0 a 6 años de forma curricular mediante la preparación de las familias en función de cumplimentar su rol de primer educador y convertir su hogar en su primera escuela. Esta vía funciona en un sistema de atención integrado y articulado entre el Ministerio de Educación y otros Ministerios y organizaciones de masas, como promotores, divulgadores y ejecutores haciendo énfasis sobre todo en las familias³¹.

Dicho Programa logra hacer realidad los derechos declarados por la UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.), y reforzados en la Constitución de la República de Cuba con la educación como un derecho de todos los ciudadanos sin importar credos, razas, sexos ni edades; en esta última, la Constitución, se enfatiza y se declara como un deber la atención y educación que brindan las familias al verlas como el centro de atención y responsables de transmitir y materializar la educación en el contexto actual de las transformaciones que se pretende para el logro de una calidad de vida superior en los niños.

El programa de atención social comunitaria a los niños de edad preescolar por vías no formales llamado PETH en Cuba, tiene sus antecedentes en una investigación desarrollada en los años 1983 y 1993, por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas el que se inició en las zonas rurales, con el propósito de preparar a las niñas y los niños para su ingreso a la escuela. Para la constatación del programa a escala nacional se diseñó y aplicó un monitoreo y evaluación del PETH por los representantes del grupo coordinador, en 1994 y 1999 con el propósito de³²:

³¹ Bermúdez, B. (2004) p.23

³² CELEP p.14

- Determinar el nivel de desarrollo alcanzado por las niñas y niños en las esferas intelectuales, motrices, del lenguaje y socio-afectiva a partir de su incorporación al programa.
- Conocer el grado de preparación adquirida por las familias para realizar acciones estimatorias del desarrollo con sus niñas y niños.
- Valorar el efecto social causado por este programa en la comunidad y la experiencia alcanzada por los grupos coordinadores.

El monitoreo realizado al PETH mostró su efectividad, en los dos primeros años de su aplicación así como en la última evaluación realizada, aunque mostró algunas brechas para salvar en el beneficio del Programa entre las que se encuentra la falta de seguimiento que se realiza por los organismos al impacto que tiene el programa en los individuos y muy especialmente en la atención a la mujer trabajadora que en su puesto pone la educación de su hijo o hija sin círculo en manos de otro miembro de la familia o persona o que debe salir de su puesto de trabajo dos veces a la semana para llevar a su hijo a las sesiones conjuntas del Programa, cuestión que centra la actual investigación.

Ante esta realidad se refuerza el seguimiento y control al programa en los territorios para el perfeccionamiento del mismo llegándose posteriormente a su expansión por las siguientes razones:

- El reconocimiento del enorme potencial que representa la familia para la educación de sus hijos, especialmente en estas edades.
- El no incremento de instituciones infantiles como resultado de las difíciles condiciones económicas del país a partir de los años 90.
- La extensión de la licencia de maternidad retribuida, que permite a la madre trabajadora atender en el hogar a su hijo/a hasta el año de edad.
- La existencia de zonas rurales y de montaña donde habitan familias con niños/as de estas edades a grandes distancias de instituciones infantiles.

La concepción teórica que sustenta este Programa se corresponde con las posiciones que reafirman el papel fundamental que tienen las condiciones de vida y educación en todo el desarrollo de la personalidad del niño en general, y, muy específicamente, en la etapa de 0 a 6 años; es decir, de cómo se eduque al niño, desde sus primeros años de vida, ya sea en el entorno familiar o en una institución educativa (teniendo en cuenta sus particularidades anátomo-fisiológicas), dependerá, en gran medida, la formación de toda una personalidad armónica e integralmente desarrollada comprendiendo esto como un derecho que abarca la atención a la salud, la nutrición, el desarrollo intelectual, socio-afectivo, motriz y físico, todo lo cual contribuye a una mejor preparación para el aprendizaje escolar.

Entre los principios pedagógicos esenciales a los cuales responde se encuentran, en primer lugar, que debe de ser un proceso en cuyo centro estén el niño y la niña como protagonistas esenciales lo cual no significa, como a veces se interpreta, que ha de hacerse lo que ellos quieran y decidan, sino que deben concebirse las acciones educativas, en función de sus necesidades e intereses, para lograr una participación activa y cooperadora, no como algo que el educador da y los pequeños se limitan a recibir, sino como acciones que desean realizar y que le proporciona satisfacción y alegría. Los niños y niñas han de convivir en un grupo social, y desde pequeños deben acostumbrarse a trabajar de manera conjunta, con la satisfacción que les produce hacer cosas juntos en las que cada cual brinda y aporta algo.

El PETH por vías no formales, persigue³³:

- Propiciar una cobertura mayor de atención a los niños en edad preescolar, favoreciendo su desarrollo psicosocial, transfiriendo los conocimientos a su familia y la comunidad.
- Preparar a la familia y a los padres, para que puedan enfrentar la educación de sus hijos, con mayores posibilidades.
- Lograr que la familia se involucre activamente en el planeamiento y desarrollo de este programa.

³³ CELEP p. 16

- Propiciar que se exploten al máximo las potencialidades de cada comunidad, estableciendo un indispensable equilibrio entre la atribución de responsabilidades y el reconocimiento entre la acción de la familia, los vecinos, los organismos y las organizaciones.

En su ejecución práctica, para la orientación a la familia, cuenta con un personal profesional (educadoras y maestras de preescolar, maestras de enseñanza primaria, auxiliares pedagógicas, bibliotecarias, médicos y enfermeras de la familia, técnicos de deporte, instructores de cultura, entre otros), así como con personal totalmente voluntario de la comunidad, amas de casa, jubilados y otros, que realizan esta labor sin recibir remuneración alguna.

Este programa organiza su atención en dos modalidades fundamentales³⁴:

- Atención individual: Se realiza en el hogar para las niñas y niños de 0-2 años, la cual es efectuada fundamentalmente por médicos y enfermeras de la familia, los que visitan una o dos veces por semana y orientan y demuestran a la familia las acciones educativas a realizar, este personal es preparado por la promotora de educación.
- Atención grupal: Se lleva a cabo en un local de la comunidad (parque, plaza, jardín de un círculo infantil o escuela, Casa de la cultura, gimnasio o círculo deportivo , entre otros), a los que asisten una o dos veces por semana las familias con sus niñas y niños, a realizar actividades curriculares y a recibir orientaciones por una ejecutora (orientadora), para darles continuidad en las condiciones de su hogar por pedagogos, psicólogos, pediatras, especialistas en crecimiento y desarrollo, se fundamenta en un programa educativo interdisciplinario.

El programa social de atención educativa cuenta como soporte material con una colección de nueve folletos “Educa a tu Hijo”, los que contienen orientaciones a la familia, sobre las características y necesidades de las niñas y los niños de estas edades y sobre las actividades a realizar para estimular el desarrollo intelectual, del lenguaje, de los movimientos, de la socialización, de la formación de valores, así como,

³⁴ Bermúdez, 2004

sobre los cuidados de salud, nutrición y prevención de accidentes, en los distintos períodos etarios.

Además el Programa para su implementación práctica cuenta también con materiales que apoyan la capacitación de los grupos coordinadores, de los promotores y ejecutores en diferentes aspectos de su labor, orientaciones acerca de la salud, las condiciones en que tiene lugar el desarrollo infantil, de las características del trabajo comunitario y con la familia.

El PETH encuentra en la comunidad el escenario óptimo para su realización porque las familias, por lo general no viven aisladas, pueden vivir distantes, pero siempre hay un entorno geográfico común, bien por sus características físicas o demográficas, como por una historia y una cultura común o condiciones económicas y sociales similares. Es en la comunidad donde surgen los actores sociales que pueden, una vez capacitados, convertirse en agentes movilizadores y educativos de la familia según su identidad cultural.

La familia y la educación no formal deben marchar unidas, ellas tienen como fin común, la tarea más importante de la sociedad, la formación de los ciudadanos del futuro, es por eso que resulta de vital importancia la preparación familiar porque es desde edades tempranas cuando comienzan a fomentarse y potenciarse la socialización y normalización de la niña y el niño favoreciendo su desarrollo de forma general, propósito que pondera el objetivo del PETH.

Un problema crucial en la concepción del Programa Educa a tu hijo es el papel que en el mismo se le asigna al adulto, fundamentalmente a la familia, lo cual se constituye en un principio. Es el adulto realmente, por su posición y experiencia como tal, quien ha de organizar, orientar y dirigir el proceso educativo de los niños, qué deben lograr y cómo pueden alcanzarlo. Este adulto puede estar sindicalizado o constituir un jubilado.

Sobre la implementación y desarrollo del Programa se han obtenido fuentes bibliográficas en el ámbito nacional como la de Martínez F., Pérez H., Yañes H. y López R. (2000) y en el territorio cienfueguero se cuenta con variados trabajos de investigación como las de Díaz E. (2002), Bermúdez B.(2004) y se destaca la de la

licenciada Rodríguez Rodríguez T. (2007) por sus intenciones afines con la capacitación de los representantes del grupo coordinador y promotoras del PETH.

Estos grupos coordinadores se conforma en varias instancias desde el nivel nacional hasta la base convirtiéndose en responsables de rectorar el mismo según nivel de actuación, en el caso que ocupa la presente investigación se incide en el municipal que materializa en la práctica los propósitos del programa y en el que se encuentran representados los organismos de Educación, Salud, Cultura, Cultura Física, la organización femenina, y la organización sindical entre otros. En la dirección del proceso se encuentra como personal responsabilizado en lograr la efectividad y preparación, la promotora de Educación y en la ejecución del mismo la ejecutora voluntaria que de forma directa trabaja con las familias,.

La labor de acompañamiento del Programa la realizan especialistas que forman parte de los equipos de la educación preescolar, así como los miembros de los diferentes organismos y organizaciones de los Grupos Coordinadores, que desde el nivel nacional hasta el municipal son los encargados de asesorar y controlar la calidad de su realización.

Para ello se utilizan diferentes alternativas³⁵:

- Visitas de asesoramiento, denominadas entrenamiento conjunto, donde se demuestra cómo hacer a partir del estado real en que se encuentra el aspecto a entrenar.
- Visitas de inspección, para comprobar cómo se han generalizado los modos de hacer a partir del entrenamiento conjunto.
- Visitas con la participación de los organismos y organizaciones que integran los Grupos Coordinadores de los diferentes niveles para perfeccionar su accionar y enriquecer el Plan de Acción.
- Talleres, reuniones, despachos, entre otros.

³⁵ CELEP p. 30

Como se precia la evaluación sistemática en el PETH la realizan los promotores y ejecutores, así como la familia. A su vez, los resultados obtenidos en el desarrollo infantil y la preparación de la familia, permiten conocer las fortalezas y debilidades en el trabajo de ejecutores y promotores para concretar las acciones de capacitación y la orientación a la familia. Los monitoreos, en el sistema de evaluación y seguimiento del Programa, son cortes que se realizan en determinadas etapas de su implementación o generalización para conocer el impacto social del mismo expresado en:

- El desarrollo alcanzado por los niños y niñas
- La preparación de la familia para estimular el desarrollo de sus hijos/as
- El conocimiento y participación de la comunidad en el Programa

De todo lo anterior se desprende el carácter intersectorial del Programa pues en él participan distintos organismos y organizaciones que por sus propias funciones se unen a partir del asesoramiento del promotor que es el encargado de asesorar técnicamente a todos los agentes implicados en la implementación del programa coordinados por el Director provincial o Director municipal de Educación según el nivel y en el caso de los grupos de base por el presidente del Consejo Popular que están asesorados directamente por la promotora del PETH, sirviendo también como fuente para indagar sobre la efectividad de este personal como quedó definido en el documento del Centro de Referencia Latinoamericano para la Educación Preescolar (CELEP): La intersectorialidad y su papel en la atención integral a la infancia de 0 a 6 años en Cuba.

Para el movimiento sindical y obrero cubano tiene un papel muy importante, pues propicia que los padres, madres, abuelos y tíos que se encuentran en el seno familiar de estos niños que están fuera de las instituciones por diferentes razones, se inserten en el programa; y contribuyan también al logro de seleccionar ejecutores para que los pequeños reciban la estimulación que requieren en esta etapa, porque de lo contrario se quedaría un por ciento de ella sin recibirla y después cuando comiencen en la etapa preescolar, se encuentran en desventaja en lo que a su desarrollo se refiere, con relación al resto de los niños que reciben la acción de un programa educativo.

Como se aprecia gran parte de los trabajadores son promotores del programa los cuales no dominan o no conocen, en ocasiones, los objetivos, ni cómo recibir la preparación que necesitan para impartir los conocimientos lo que obligó a otras investigaciones a tratar lo relacionado con la capacitación a este personal lo que se encuentra dentro de las funciones de los representantes de los diferentes organismos y organizaciones sociales en el Programa.

Otro aspecto abordado es el referido a definir las funciones de cada representante en el grupo coordinador. Al respecto, el trabajo de diploma para la Licenciatura en Educación de la Licenciada Tatiana Rodríguez Rodríguez, representante de la CTC en el grupo coordinador provincial, aborda “Las necesidades sentidas del representante de la CTC para su accionar con carácter intersectorial en el programa Educa a tu Hijo” (2008) en el que define las funciones de este representante ella “considera primordial el papel del representante de la CTC a nivel de municipio ya que él puede influir en todos los sectores por sus funciones además el Programa es la primera forma del trabajo preventivo que existe y permite al representante favorecer la atención primaria a los hijos de los trabajadores y su preparación para educarlos mediante el seguimiento, capacitación y control del desarrollo del programa” .

En otro momento señala como funciones concretas:

... participar activamente en la formación de valores sociales y normas de conducta de la familia...

...con un trabajo sistemático se pueden prevenir los problemas sociales, que afectan a los pequeños en determinado momento...

La investigadora Rodríguez Rodríguez da a este representante una función de divulgador y promotor lo cual fue corroborado en entrevista con los coordinadores a nivel provincial y añaden a esto la labor de garantizar materiales para el desarrollo del Programa a partir de la iniciativa de los centros de trabajo y contribuir a velar por la satisfacción de los trabajadores con la actuación de los ejecutores de las acciones diseñadas por lo que el papel del movimiento sindical no solo se reduce a la atención a la mujer trabajadora que necesita de este, sino también entre otras, a la estimulación a los ejecutores que se seleccionan los que pueden ser, entre otros, miembros de la

familia, auxiliares pedagógicos, maestros de preescolar, maestros jubilados y todas las personas con disposición y posibilidades para ello.

En correspondencia con ello se ha diseñado un plan nacional que comprende desde la participación y permanencia de los representantes del movimiento sindical y obrero en los grupos técnicos, hasta el trabajo de atención y divulgación dentro del ámbito laboral de la tarea.

Una de las funciones que realizan estos representantes en los grupos coordinadores es la de lograr que la familia llegue a adquirir conocimientos y a desarrollar determinadas habilidades que le permitan ejercer más acertadamente su función educativa y, en el caso que nos ocupa, participe en la estimulación del desarrollo integral de sus hijos e hijas, en el mejor cuidado a su salud, nutrición y educación para su vida en sociedad.

Otra función a realizar es en las sesiones grupales donde las familias se interrelacionan y se unen para elaborar, a veces con materiales de desecho o reciclado, sencillos juegos para estimular el desarrollo de sus pequeños contando en muchos casos con la ayuda de determinados centros laborales. Todo lo anterior permite concluir que el PETH encuentra en la comunidad el escenario óptimo para su realización porque es allí donde surgen los actores sociales que pueden, una vez capacitados, convertirse en agentes movilizativos y educativos de las familias entre los que se encuentra el movimiento sindical.

Este Programa brinda un modelo de trabajo para el cuadro sindical al llevarlo a:

- Cooperar en la búsqueda de personal que oriente a la familia.
- Promover y realizar diferentes acciones para el desarrollo infantil (culturales, deportivas, recreativas, sanitarias, entre otras).
- Aportar locales para la realización de actividades con los pequeños.
- Promover la confección de juguetes y materiales a bajo costo.
- Estimular la participación de las familiar en las acciones educativas del Programa.

Como se aprecia en la instrumentación del programa el promotor sindical del PTEH juega un papel significativo porque además de ser supervisor del trabajo de los ejecutores es uno de los encargados de movilizar los recursos de la comunidad, promoviendo el programa, sensibilizando a todos sus miembros con la importancia de participar activa y conscientemente en la educación de los niños y buscar soluciones de participación de los implicados, por ello debe poseer cualidades que le permitan ser un buen comunicador, poseer iniciativas, conocer técnicas que fomenten la participación de la familia y promover la autogestión comunitaria en apoyo al proceso educativo de los niños/as.

En todos estos casos corresponde a los representantes de los Sindicatos controlar, promover y divulgar en la base estas acciones entre la masa de trabajadores y a su vez incentivar la búsqueda de nuevas iniciativas para el mejor desenvolvimiento del PETH.

CAPÍTULO II: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN AL CUADRO SINDICAL EN SU TRABAJO EN LA BASE. VALIDACIÓN

II.1.- Apuntes generales sobre estrategias

Un análisis etimológico permitió conocer que estrategia proviene de la voz griega *stratégos* (general) y que, aunque en su surgimiento sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, por extensión, se ha utilizado para nombrar la habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

La conformación de las estrategias se condiciona por la presencia de los siguientes elementos:

- ✓ Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto o ámbito determinado (estado deseado/ estado actual); diagnóstico de la situación (estado actual); todo lo cual lleva al planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo (objetivos estratégicos o estado deseado).
- ✓ Definición de acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables (niveles de ayuda a brindar a partir de acciones concretas medibles).
- ✓ Criterios en los cuales se apoyarán los evaluadores para determinar la efectividad de las acciones y si es necesario rediseñar las acciones y recomenzar el proceso siempre sobre la base de los objetivos (carácter de sistema de la estrategia).
- ✓ Evaluación de resultados. Períodos en los cuales deben verse los cambios necesarios
- ✓ Planificación de responsables, participantes, recursos y métodos para viabilizar la ejecución.

En la revisión de la bibliografía consultada sobre el tema se constató que las estrategias:

- se diseñan para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos,
- permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado,

- implican un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso de las mismas,
- interrelacionan dialécticamente en un plan global los objetivos o fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.

Estos elementos caracterizadores fueron tenidos en cuenta en la programación de la Estrategia de capacitación para cuadros sindicales la cual luego del estudio de múltiples conceptos de tipologías estratégicas la autora se adscribió a la estrategia de capacitación debido a su intención de proyectar un sistema de acciones de capacitación a corto, mediano y largo plazo que permitieran la transformación de los cuadros sindicales implicados para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades de dirección en un mejor nivel de calidad y eficiencia; comprender cómo hacer las cosas, tener conocimientos más amplios del alcance, y facilitar el trabajo y sus conocimientos acerca del trabajo sindical. Todo lo cual redundó en mejores resultados y en la realización de las acciones con el mínimo de esfuerzo obteniendo el máximo de beneficios

Todo lo anterior llevó al planteamiento del siguiente esquema para la estrategia de capacitación:

OBJETIVOS	ACCIONES	CRITERIOS DE MEDIDA	PERÍODO CUMPLIMIENTO	PARTICIPANTES
------------------	-----------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------

La propia característica del curso 40mo. de contar con cursistas pertenecientes a diversos sectores llevó a buscar un elemento que permitiera desarrollar la capacitación con un carácter intersectorial entendiendo como tal la labor desplegada entre diversos sectores, orientados hacia un objetivo común

Este objetivo común era el seguimiento que se le debe dar a las acciones de asesoramiento sistemático y de control que propician el fortalecimiento del PETH para propiciar un tránsito a niveles cualitativos superiores y que parte del accionar del grupo

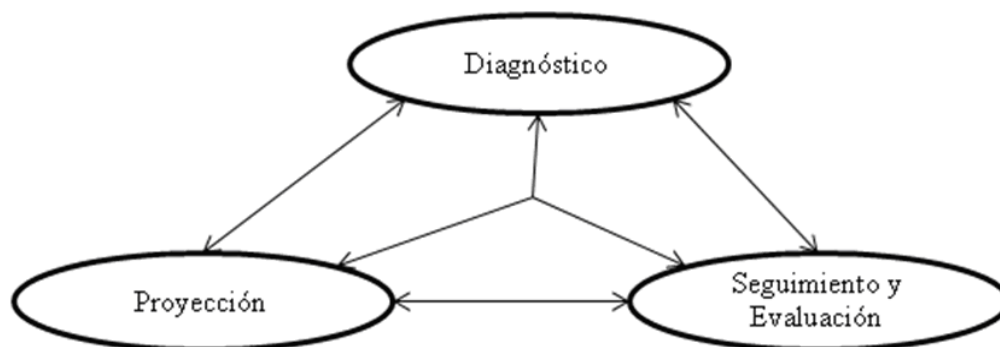
coordinador a nivel de provincia y de municipio donde asiste un representante de la CTC el cual favorece la multiplicación de las acciones programadas en dicho grupo para la atención primaria a los hijos de las trabajadoras y su preparación para educarlos mediante el seguimiento, capacitación y control del desarrollo del programa; también su participación junto a los promotores y ejecutores de forma activa en la formación de valores sociales y normas de conducta en la familia y con su trabajo sistemático contribuir a prevenir los problemas sociales, que afectan a los pequeños.

La intersectorialidad enfoca, en el caso concreto de esta investigación, la atención al trabajador desde una perspectiva amplia y participativa, abordando esta prioridad de forma integral desde perspectivas diferentes a las planteadas en los propios documentos rectores en función del mismo objetivo en cada sector los cuales pueden realizar su labor de forma independiente, teniendo en cuenta sus objetivos, recursos humanos, materiales, estructuras y estrategias en coordinación con los demás sectores que integran el trabajo sindical.

La metodología para aplicar estrategias a la solución de un problema se caracteriza por la existencia de tres fases:

- Fase de obtención de la información o diagnóstica.
- Fase de caracterización del momento deseado, de programación-implementación, o de ejecución.
- Fase de evaluación.

Cada una de ellas se puede solapar en las demás y obtener elementos de las otras fases del proceso dándole carácter de sistema a la estrategia, además cada momento final constituye un eslabón superior en el desarrollo de la estrategia de capacitación. El Grafico No.1 muestra una representación gráfica de esta metodología adoptada para la elaboración de la estrategia de capacitación para cuadros sindicales:



II.2 Caracterización de la capacitación actual de los cuadros sindicales

Primera fase: Obtención de información o diagnóstica .

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad y una función que corresponde a las Escuelas de Capacitación en coordinación con los Sindicatos por la percepción de los problemas provocados por la necesidad de capacitación de los cuadros.

La actividad de capacitación de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales de Cienfuegos: Humberto Miguel Fernández tiene como objeto social rectorar la capacitación y trazar la práctica de acuerdo a las necesidades del organismo, asesorar a los grupos de coordinación y aulas elementales, por lo que está fuertemente alineada con los intereses de la CTC en función de justificarla. Esta actividad supone la realización de acciones que no se estaban haciendo en el presente, por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación fue la clarificación de las demandas educativas de los entrenados, que son cuadros sindicales de los niveles de base, municipal y provincial. Esta determinación de necesidades de capacitación se llevó a cabo con los objetos de la capacitación (cuadros sindicales de base).

Los principales medios que se utilizaron para la determinación de necesidades de capacitación fueron:

Evaluación del desempeño: mediante la evaluación del desempeño fue posible descubrir no solo a los cuadros que venían efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué aspectos reclamaban una atención inmediata de los responsables de la capacitación en la Escuela. Se procedió a revisar

las evaluaciones de cuadro (**Anexo 1**) realizadas en el año anterior de los implicados en la muestra. Este procedimiento arrojó entre otras carencias:

- ✓ Existen dificultades con la comunicación en los cuadros en la solución de problemas importantes que demandan las prioridades de trabajo de la organización entre ellos la atención a los afiliados y afiliadas dentro de ellas las necesidades de transporte, alimentación, vivienda, salarios y aseguramiento de la labor productiva; pero no aparece reflejada ninguna solución a problemas de índole subjetivo; solo en algunos casos la situación del círculo infantil para trabajadoras; esta ausencia se debe a que los directivos evaluadores no ven otras aristas de la atención al hombre y no determinan los problemas de capacidad para la comunicación de los cuadros.

Observación: (Anexo 2) esta se realizó para verificar en aquellos lugares donde había evidencia de trabajo ineficiente caracterizado por: poca comunicación entre el cuadro sindical y la masa de obreros, número acentuado de problemas disciplinarios caracterizados por la ausencia justificada por cuestiones personales (atención a niños o problemas de rendimiento escolar en los hijos), etc. El procesamiento de la información arrojada por la observación (**Anexo 3, 4, 5**) se concluyó que fueron visitados, los entrenados, en 21 acciones las que fueron visitas a secciones sindicales tarea fundamental del cuadro en la base, reuniones en sus diferentes etapas, atención a personas tanto en despachos como ante reclamaciones, control a tareas, etc. donde demostraran funciones de dirección en las secciones sindicales que atienden, aunque nunca se cerró el espectro de aspectos a observar para hacer lo más completa posible la observación.

En las observaciones realizadas durante las visitas a los dirigentes sindicales, se observó

- ✓ Falta de habilidades en los cuadros para interactuar con los trabajadores con técnicas que favorecieran no solo en lo que hay que hacer, sino en cómo hacerlo, con el objetivo de servir de vehículo a las orientaciones, directrices y las metas que el poder revolucionario tiene que llevar a las masas trabajadoras

- ✓ En estos casos se observó cierta parcialización de los cuadros sindicales con la administración y paternalismo en la atención a las mujeres-madres-trabajadoras en la atención a la educación de los hijos, cuestión que se utiliza como elemento aglutinador de todos los Sindicatos objetos de muestra. Realmente no daban soluciones concretas para promover el PETH y mejorar la tranquilidad de la madre mientras se encontraba en el proceso productivo.

Encuestas: se aplicaron cuestionarios-encuestas a los entrenados. En la encuesta (**Anexo 6, 7 y 8**) aplicada a esta muestra se le preguntó acerca de su satisfacción como cuadro en la atención al hombre considerándose el mayor por ciento (70) de forma negativa y solo 4 para un 1% satisfechos aunque 14 (70%) consideran tener una efectiva comunicación con las organizaciones de base que atienden señalando como principales deficiencias la no preparación (13), falta de planificación (2), falta de vinculación con la base (2), idoneidad de los cuadros (2), reunionismo, (1) falta de habilidades para saber llegar a las personas (1), y por último receptividad por parte de los interlocutores (1). Como se aprecia la mayor parte de las dificultades 21 para un 95,45% se encuentran en el emisor y solo 1 para un 4,54% se encuentran en el receptor de la comunicación.

Otro aspecto encuestado fue el referido a la atención al hombre como actividad fundamental de los cuadros sindicales. Ante la pregunta referida a esta problemática las respuestas fueron dispersas:

Áreas protegidas	8
Alimentación	6
Salario	4
Capacitación	4
Estimulación moral	4
Salud	3

Condiciones de trabajo	2
Atención a jóvenes	2
Atención a la mujer	2
Reclamaciones	1
Ropa-zapatos	1
Atención a internacionalistas	1
Vivienda	1

Las demás respuestas no tienen relación con la problemática de atención al hombre, sino con funciones propias del cuadro.

Si se compara con las respuestas dadas en la pregunta cuatro los reclamos de los trabajadores las cuales se refieren a:

Sistemas de pago	16
Materia prima	11
Condiciones de trabajo	8
Alimentación	6
Ropa y calzado	5
Protección física	5
Transporte	2
Apoyo administrativo	1
Salud	1
Atención al hombre	1

Como se aprecia no hay correspondencia entre la planificación, organización, ejecución y control de actividades para lograr una atención al hombre por parte de los cuadros sindicales objeto de muestra y los reclamos de los trabajadores, además del desconocimiento de sus principales funciones según los documentos rectores de la CTC. Esto a su vez contradice la comunicación con las organizaciones de base la cual se hizo referencia en el párrafo anterior.

El otro elemento encuestado fue el conocimiento sobre los Programas de la Revolución³⁶. Los 20 manifestaron su respuesta positiva al conocimiento de los mismos. Cuando en el inciso siguiente se les pidió que enumeraran aquellos en los que como cuadro sindical tenían incidencia las respuestas tuvieron variedad de opiniones:

Alimentación	9
Ahorro	7
Batalla de ideas	6
Preparación política	3
Educación	2
Energético	2
Salud	2
Todos	2
No mencionaron ninguno	4

Los resultados anteriores demuestran poca efectividad en el trabajo sindical en la base por desconocimiento de los cuadros de sus principales funciones y la forma de ejecutarla.

³⁶ Teniendo en cuenta el momento en que se inició la investigación estos eran pertinentes, hoy se mantienen como tareas importantes en el trabajo sindical.

Se aplicó una encuesta a los profesores de la Escuela (**Anexos 9 y 10**) con el objetivo de contar en comunicación con el criterio de personas debidamente capacitadas en relación con los aspectos investigados en específico las principales dificultades de comunicación que como dirigente sindical poseen los cursistas:

Escucha	4	40
Todas las habilidades	3	30
Comunicación en general	1	10
Interpretación	1	10
Emisión de opiniones	1	10
Ir a la esencia al hablar	1	10
Retroalimentación	1	10
Interpretación	1	10
Emisión de preocupaciones	1	10
Diálogo	1	10
Sin opiniones	1	10

Todo lo anterior evidencia que los cuadros del 40mo. curso no pueden funcionar como promotores y divulgadores si no existe una sólida preparación y concientización de lo que van hacer y su importancia.

Análisis de cargos: en conversaciones grupales e informales con la muestra de la investigación se indagó acerca del conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidades, del cuadro sindical en especial en lo referido a la atención al hombre corroborándose los resultados obtenidos anteriormente acerca del dominio de su función y del rol más adecuado y eficiente que permitieran un cumplimiento de la política de la Revolución en la atención al hombre.

Se procedió al **análisis de documentos (Anexo 11)** entre ellos: referentes bibliográficos y el estudio de los programas de capacitación de la escuela de la CTC.

Se pudo concluir que:

- ✓ Los programas actuales no particularizan en los sectores el tratamiento del rol del cuadro sindical en la base y cómo insertar los diferentes programas que se desarrollan en el país para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- ✓ No explican el cómo insertarse en esos programas desde su condición de dirigente sindical.

Se procedió a la lectura de los documentos rectores del trabajo sindical como la Cartilla del cuadro sindical del 2008 donde se especifican toda una serie de acciones de la labor cotidiana del cuadro sindical y muy en específico se plantean procedimientos para dar cumplimiento a las tareas principales de la CTC. Otro documento revisado fue Las tareas priorizadas y los objetivos de trabajo para el 2011 donde al igual que en el anterior se dan acciones para dar cumplimiento a las tareas principales de la CTC.

En la revisión de los documentos metodológicos del PETH no se encontró información referida al rol del representante de la CTC en el grupo coordinador a sus diferentes instancias para que pudiera ejercer una acción de promotor y divulgador entre los cuadros sindicales de base y estos a su vez con los afiliados en la base, aunque se especifica que cada organismo definirá esas funciones; este aspecto es tratado en la Tesis para obtención del título de Licenciada de Rodríguez Rodríguez T.(2008) la cual aborda el rol del representante de la CTC en el grupo coordinador del PETH provincial.

El estudio de documentos, cuando se cruzó con los instrumentos anteriores permitió llegar a la siguiente conclusión diagnóstica:

- ✓ Se evidencia que no pueden funcionar como promotores y divulgadores si no existe una sólida preparación y concientización de lo que van hacer y su importancia y del dominio de los documentos rectores.

Resumiendo esta fase de diagnóstico arrojó necesidades de capacitación en aspectos tales como el conocimiento de los documentos rectores del trabajo de la CTC por su

implicación en el cumplimiento de las funciones de dirección como dirigentes sindicales en la base y elementos teóricos acerca de la comunicación que le permitan emplear métodos correctos de interacción con los afiliados.

II.3 Estrategia de capacitación: fundamentos y metodología de aplicación

Primer paso: programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación donde se determinaron las necesidades, se procedió a la programación de la capacitación eligiéndose y prescribiendo los medios para trabajar en correspondencia con las necesidades percibidas.

La programación de la capacitación se sistematizó y fundamentó sobre los siguientes aspectos, que fueron analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál fue la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez? ¿En qué sindicato?
3. ¿Ocurría en otro sector?
4. ¿Cuál era su causa?
5. ¿Era parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesitaba alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad era inmediata?
9. ¿Cuál era su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad era permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas alcanzaba?
12. ¿Cuál era el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Quién iba a ejecutar la capacitación?

Después de un trabajo de mesa con las interrogantes anteriores se ratificaron las necesidades de capacitación arrojadas por los instrumentos aplicados y que estaban en el desarrollo de habilidades de dirección para dar cumplimiento al rol del dirigente sindical en la base, siendo las causas principales:

- ✓ El área de la comunicación, en especial en la interacción dirigente/afiliado.
- ✓ Las tareas principales de la CTC y su contenido en específico.

✓ Programa Educa a tu Hijo, como programa intersectorial.

La determinación de necesidades de capacitación suministró informaciones, que permitieron el diseño de la programación de la capacitación sobre la base de:

- a) ¿QUÉ debía enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debía aprender?
- c) ¿CUÁNDO debía enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debía enseñarse?
- e) ¿CÓMO debía enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debía enseñar?

Para dar salida a las necesidades y teniendo en cuenta que debía atenderse una necesidad específica cada vez, así como el tiempo de duración de la capacitación, se planificó un objetivo estratégico el cual quedó conformado de la siguiente manera:

- Capacitar a los cuadros sindicales de base para dar cumplimiento al rol de la CTC en el su accionar en la base.

De este objetivo se diseñaron como acciones estratégicas

- Desarrollar acciones propedéuticas con los implicados en la experiencia de forma indirecta para imponerlos de las características de la experiencia y de conocimientos que les permitan controlar las acciones de capacitación a partir de que reúnan capacidades comunicativas y conocimientos necesarios y suficientes acerca de los objetivos y acciones de la estrategia de capacitación.
- Desarrollar conocimientos teóricos y prácticos acerca de la teoría de la comunicación y su implicación en el trabajo sindical.
- Lograr una mayor identificación con las funciones de dirección del cuadro sindical en especial el tratamiento a los programas de la Revolución y de dominio de los principales documentos de trabajo del Organismo.

✓ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos o ciclos.

Se procedió a dividir el trabajo en dos módulos o ciclos en uno primero se agruparon aquellos aspectos de sicología y comunicación y los que tenían que ver con los

documentos rectores del trabajo de la CTC y las tareas referidas a los programas en el otro que se desarrolló en el período lectivo del curso 40mo..

✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible. Los métodos de capacitación fueron variados, con predominio de aquellos donde se manifiesta la actuación del entrenado (productivos) de forma principal: dentro de estos se emplearon la exposición problémica, la búsqueda parcial, el investigativo, la demostración, la observación, el ejercicio y la experimentación.

✓ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador, recursos audiovisuales, materiales, manuales.

Se valoró, en sesiones metodológicas, la elaboración de materiales complementarios conjuntos que fueron utilizados en los diferentes escenarios. Estos fueron seleccionados dentro de las mismas secciones sindicales que cada entrenado atiende como estipula el artículo 86 del Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical.

En el caso del tipo de entrenador se aprovechó la vinculación de los profesores de la escuela con los diferentes sindicatos y se le brindó una preparación en aquellos aspectos fundamentales atendiendo a sus características

- ✓ Definición de la población objeto, es decir, el personal que iba a ser capacitado, considerando:
- ✓ Número de personas.
 - ✓ Disponibilidad de tiempo.
 - ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - ✓ Características personales de comportamiento.

Para el desarrollo de la experiencia se seleccionaron los 20 alumnos del curso cuadragésimo para cuadros de los cuales 4 eran del nivel provincial y 16 del nivel municipal con un promedio de edad de 41 años y un nivel de 9 universitarios, 4 técnicos medio y 7 con solo grado duodécimo aprobado. Los mismos poseen una experiencia en el trabajo sindical de 13.5 años y como dirigentes profesionales 4,08 años en la atención de un promedio de 34,15 secciones sindicales de base. Se aprovechó la jornada laboral

completa de la duración del curso y se diseñaron acciones de seguimiento fuera del proceso docente-educativo.

Esta muestra cursa la capacitación, a tiempo completo y se manifestó con seriedad e iniciativas en el desarrollo de las acciones.

- ✓ Local donde se efectuaría la capacitación, considerando las técnicas aplicadas: en el puesto de trabajo o fuera de él.

Una vez determinados los objetivos, métodos, medios, población y organización, el siguiente momento fue la elección del lugar atendiendo a las técnicas que iban a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje las que se dividieron en:

Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo: Se emplearon la observación de acciones tanto en la etapa inicial y en la etapa de evaluación de la estrategia: planificación y ejecución de reuniones de trabajo, planificación y ejecución de despachos y atención a trabajadores; visitas a secciones sindicales que atienden los entrenados, activos sindicales, asambleas de representantes y de afiliados; visita a la preparación de los ejecutivos sindicales de base para la asamblea de afiliados de trabajo. Para ello se contempló la determinación de los entrenadores que controlarían las acciones de capacitación los que debían reunir capacidades comunicativas y conocimientos necesarios y suficientes acerca del objetivo de capacitación para lo cual se diseñaron en la acción 1 de la estrategia operaciones de superación que le permitieran aplicar la estrategia de forma eficiente. Como requisito básico se entrenó a los entrenadores en cuatro momentos didácticos que se dividieron en:

Momento 1: PREPARACIÓN DEL ENTRENADO (CUADRO SINDICAL)

1. Hacer que se sintiera tranquilo.
2. Explicar por qué se le enseñaba.
3. Crear interés.
4. Explicar el porqué de las habilidades comunicativas.

5. Colocar al cuadro tan cerca como fuera posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarizar al cuadro con la técnica, funciones y situaciones reales de desempeño.

Momento 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explicar los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realizar la demostración tantas veces como fue necesario, explicando cada paso.
4. Revisar la interacción del cuadro con la base explicando puntos claves.
5. Hacer que el cuadro explicara los pasos conforme el entrenador los enumeraba.

Como son relaciones con las personas fue difícil dar esquemas, pero se trató de lograr un simple algoritmo de inicio de una situación de rapot y de conversación asertiva con las personas según técnicas investigadas por otros profesionales y la experiencia personal de interacción social de los entrenadores y la investigadora.

Momento 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Hacer que el cuadro demostrara el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explicaba cada paso. Corrigiendo las fallas.
2. Hacer que el cuadro realizara el trabajo en situaciones reales de desempeño.
3. Tan pronto como el cuadro demostró la capacidad para establecer la interacción, se le dejó en libertad, pero sin abandonarlo.

Momento 4: SEGUIMIENTO

1. Se dejó claro a quién debía recurrir para obtener ayuda si la requería.
2. Se redujo gradualmente la supervisión, y se verificó el trabajo ocasionalmente.

3. Se corrigieron los patrones de trabajo defectuosos que empezaban a surgir antes de que se convirtieran en hábitos.

4. Se elogió el trabajo satisfactorio.

También se analizó a quién se entrenaba en dependencia de las necesidades específicas de capacitación de cada individuo. La aplicación de este tipo de capacitación en el puesto reportó varias ventajas como fueron: relativamente económica, pues los cuadros en capacitación aprendieron al tiempo que desarrollaban su labor de dirección lo que evitó la necesidad de las instalaciones de la escuela con el consiguiente traslado masivo de personas hacia la ciudad cabecera provincial y un mayor aprovechamiento de la jornada laboral del cuadro, pues no debían ausentarse de su trabajo diario.

Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- ✓ Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares referidas al trabajo de líderes sindicales cubanos, participación de los obreros en la dirección de la economía y otros materiales didácticos referidos al trabajo de dirección. Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. permitieron desarrollar más la comunicación y menos la imitación lográndose una participación activa. En el caso de las conferencias permitieron generalmente economía de tiempo así como de recursos, pero los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición fueron bajos, al vincularlos con las demás técnicas se pudo mejorar mucho la comunicación y se hicieron más efectivas cuando se organizaron mesas redondas y sesiones de discusión al terminar las exposiciones.
- ✓ Actuación: La técnica de actuación obligó al entrenado a asumir diversas identidades. Se pidió a un alumno que ocupara funciones de diversa índole donde planteara problemas de carácter personal y a otro de dirigente. A continuación se les pidió que llevaran a cabo una actuación común a su labor diaria simulando acciones a desarrollar en situación real de trabajo. Fue muy común que cada participante tendiera a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que pudo obtenerse fue que cada participante consiguiera verse con la forma en que lo

percibían sus compañeros de estudio. Así mismo, esta experiencia logró crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utilizó para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participaron todos los entrenados y se obtuvo retroalimentación de muy alta calidad.

- ✓ Estudio de casos: consistió en el análisis de una situación real en la que las personas en capacitación trabajaron con las acciones que eran deseables aprender en circunstancias análogas. Para ello, se procedió a la selección de situaciones vistas en las visitas efectuadas por los entrenadores a las áreas de trabajo de los sindicatos y su registro en diarios de incidencias. Cuando los casos fueron bien seleccionados por el colectivo técnico de la Escuela, por poseer relevancia y semejanza a las circunstancias diarias, el cuadro pudo desarrollar habilidades de toma de decisiones. Existió también la ventaja de la participación masiva mediante la discusión del caso.
- ✓ Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultaron de gran utilidad para la orientación de materiales y lecturas que permitieran el desarrollo del conocimiento sobre la comunicación y el PETH debido a las circunstancias de dispersión geográfica que tenían los entrenados. En esta modalidad se incluyó la instrucción basada en lecturas y/o grabaciones que fueron colocadas en las computadoras de la Escuela.

De todo lo anterior quedó elaborada la siguiente Estrategia de capacitación para el cuadro sindical, en su trabajo en la base, a partir del “Programa Educa a tu Hijo”.

Título: Estrategia de capacitación al cuadro sindical para el cumplimiento de sus funciones de dirección en la base a partir del Programa Educa a Tu Hijo.

OBJETIVO

Capacitar a los cuadros sindicales para dar cumplimiento en la base a sus funciones de dirección.

ACCIÓN 1

Desarrollar acciones propedéuticas con los implicados en la experiencia de forma indirecta para imponerlos de las características de la experiencia y de conocimientos que les permitan controlar las acciones de capacitación a partir de que reúnan capacidades comunicativas y conocimientos necesarios y suficientes acerca de los objetivos y acciones de la estrategia de capacitación.

Métodos empleados: discusión, análisis, estudio independiente, trabajo en grupos

OPERACIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
✓ Reuniones con Secretarios Generales de Sindicatos Provinciales y CTC municipales para imponerlos de la experiencia.	Inicio de la experiencia	Investigadora	Secretarios de los Sindicatos provinciales de Cienfuegos y Secretarios de la CTC en los 8 municipios así como el Secretariado Provincial

✓ Desarrollar en los municipios implicados despachos para imponerlos de la experiencia.	Posterior a la reunión en la CTC Provincial	Investigadora	Miembros de los Secretariados municipales de la CTC en los municipios implicados y con los Secretarios municipales de los Sindicatos implicados.
---	---	---------------	--

Criterios de medidas: Comprensión de la intencionalidad educativa de la estrategia de capacitación. Aplicación correcta y creadora de las acciones de la estrategia.

ACCIÓN 2

- Desarrollar conocimientos teóricos y prácticos acerca de la teoría de la comunicación y su implicación en el trabajo sindical.

Métodos empleados: exposición problemática, búsqueda parcial, investigativo, demostración, observación, el ejercicio y experimentación

OPERACIONES	PERÍODO DE CUMPLIMIENTO	PARTICIPANTES	
✓ Elaboración de materiales de trabajo sobre la comunicación.	Inicio del curso	Entrenador principal y profesores de la Escuela.	
✓ Conferencia sobre la teoría de la comunicación	Conferencia inicio del curso	Entrenador principal	Alumnos del curso

✓ Demostración práctica de las diferentes formas de comunicación: formal e informal, en especial dentro de la informal la conversación.	Etapa parcial	Entrenadores	Entrenados
✓ Representaciones dramáticas en las que los entrenados asumen diversas identidades comunicativas de su labor diaria simulando situaciones reales de trabajo.	Etapa sistemática, parcial y final	Entrenadores	Entrenados.
✓ Proyección de videos y películas, audiovisuales y similares sobre temáticas que aborden el trabajo sindical en otros medios y sobre líderes sindicales de nuestro país, para desarrollar más la comunicación a partir de debates y exposiciones acerca de los asuntos tratados lográndose una participación activa.	Etapa sistemática	Entrenadores	Entrenados.
✓ Impartición de conferencias, mesas redondas y sesiones de discusión al terminar las exposiciones.	Etapa sistemática	Entrenadores	Entrenados.
✓ Lectura, estudios individuales, instrucción programada que permitan el desarrollo del conocimiento sobre la comunicación	Etapa sistemática		Entrenados.

✓ Visitas a los entrenados en los diferentes escenarios de actuación.	Etapa sistemática	Entrenadores	Entrenados subordinados. y
✓ Taller sobre la comunicación en especial la oral tanto en su habilidad de hablar como de escuchar.	Segunda semana	Entrenador principal	Entrenados
✓ Ejercicios prácticos de observación y de evaluación de resultados de la observación buscando su efectividad tanto para la etapa inicial como para los resultados.	Etapa sistemática y parcial	Entrenadores	Entrenados subordinados. y

Criterios de medida:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en la comunicación a partir del comportamiento de los cuadros.
 - Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
 - Los acontecimientos que se produjeron durante el proceso de capacitación.
 - Analizar si las técnicas de capacitación empleadas fueron las más efectivas y qué otras podrían considerarse.
- Demostrar si los entrenados modifican y mejoran los modos de actuación de cada cuadro en situaciones reales de desempeño comunicativo a partir de las interacciones formales e informales en escenarios reales de actuación.
 - Cambios en el comportamiento que se derivaron del curso de capacitación en determinados momentos.

- Resultados o mejoras mensurables para cada miembro a partir de la atención a los objetivos fundamentales de la labor sindical.
- Conocimientos básicos acerca de la teoría de la comunicación a través de un instrumento escrito en especial lo referido a la comunicación informal.

ACCIÓN 3

- Lograr una mayor identificación con las funciones de dirección del cuadro sindical en especial el tratamiento a los programas de la Revolución y de dominio de los principales documentos de trabajo del Organismo.

Métodos empleados: exposición problemática, búsqueda parcial, investigativo, demostración, ejercicio y experimentación

OPERACIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
✓ Impartición de conferencias a los entrenados acerca de las funciones de dirección.	Curso	Entrenadores de dirección	Entrenados
✓ Desarrollo de conversatorios de los entrenados con personas de experiencia en el trabajo sindical.	Tercera semana	Entrenador principal	Entrenados y entrenadores
✓ Realización de talleres de discusión de documentos rectores del trabajo sindical donde se debatirán aspectos relacionados con el trabajo de la CTC y los modos de actuación fundamentales de un cuadro sindical. ✓ Discusión del papel de la CTC en el PETH.	Curso	Entrenadores	Entrenados

✓ Ejercicios prácticos de observación y de evaluación de ejecución de tareas sindicales: planificación y ejecución de reuniones de trabajo, planificación y ejecución de despachos y atención a trabajadores; visitas a secciones sindicales que atienden los entrenados, activos sindicales, asambleas de representantes y de afiliados; visita a la preparación de los ejecutivos sindicales de base para la asamblea de afiliados.	Curso. Etapas evaluativas periódicas	Entrenadores	Entrenados y sindicalizados a los cuales dirigen.

Criterios de medida:

- Participar de forma activa en talleres sobre las funciones de dirección del cuadro sindical en especial el tratamiento a los programas de la Revolución, concretamente el Programa Educa a tu Hijo.
 - Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
 - Los acontecimientos que se produjeron durante el proceso de capacitación.
- Demostración del dominio de los principales documentos de trabajo de la CTC en acciones de dirección del cuadro sindical en la base en situaciones reales del desempeño.
 - Los cambios en el comportamiento que se derivaron del curso de capacitación en determinados momentos.

- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro a partir de la atención a los objetivos fundamentales de la labor sindical.

Segundo paso: ejecución de la capacitación

La ejecución del entrenamiento dependió principalmente de los siguientes factores:

➤ **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades del entrenado a partir de su diagnóstico integral individual:**

La decisión de establecer el programa de entrenamiento dependió de la necesidad de preparar a cada cuadro en su papel en el cumplimiento de las misiones de la CTC en el desarrollo del PETH, programa intersectorial en su intervención, pues en él también intervienen otros organismos cada uno con funciones específicas. A su vez este programa permitía integrar a la variedad de intereses que se manifestó entre los entrenados teniendo en cuenta que cada uno proviene de un Sindicato diferente, con misiones sociales también diferentes dando así solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas en el primer paso de la estrategia entre las que se encontraba la comunicación, en específico la oral en sus macrohabilidades productivas como comprensivas. Por lo tanto el programa de entrenamiento concebía tres dimensiones específicas: la general: comunicación; la específica: funciones de trabajo del cuadro sindical y la particular el trabajo con el PETH. (Ver estrategia)

➤ **La calidad del material del entrenamiento presentado.**

La selección de los materiales de enseñanza se realizó mediante la discusión colectiva de los entrenadores/entrenados en actividades metodológicas desarrolladas en la Escuela bajo la dirección de la investigadora y en intercambios con los participantes. Este buscaba concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del entrenado por la utilización de recursos audiovisuales, aumentando el rendimiento del entrenamiento. Se elaboraron materiales de apoyo para toda la labor referidos a las tareas sindicales y a la comunicación teniendo en cuenta la dispersión de la información acerca de la temática. Los métodos empleados se ponderaron los

productivos en los que los entrenados adquirirían los conocimientos y demostraban en la práctica lo aprendido.

➤ **La cooperación de los participantes.**

El entrenamiento se hizo con todo el personal de la Escuela, en todos los niveles y funciones lo cual implicó una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo individual que debió ser considerado como una inversión que capitalizó dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no un gasto superfluo.

Fue necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes de la CTC en los diferentes niveles, por lo que se desarrollaron acciones propedéuticas dirigidas a los actores colaterales del proceso investigativo como los cuadros sindicales del nivel provincial y municipal vinculados a los implicados para imponerlos de la estrategia y solicitar su colaboración. Así también se desarrollaron acciones de preparación con el personal docente de la escuela con la intención de recabar su colaboración y que esta fuera eficiente según los intereses de la investigadora. Para ello se aprovechó una de las reuniones de Secretarios Provinciales para imponerlos de la experiencia y en los municipios se desarrollaron despachos con los secretariados implicados directamente.

En ambos casos se contó con la valoración, a partir de la experiencia en dirección sindical, de los temas a tratar y de los métodos investigativos a emplear sirviendo estos de referentes teóricos para la elaboración de los materiales y de los instrumentos investigativos.

➤ **La calidad y preparación de los entrenadores/profesores.**

El éxito de la ejecución dependió del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los entrenadores/profesores de la Escuela. Fue muy importante el criterio de selección de los mismos, pues estos debían reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento

de la comunicación; cuanto mayor fue el grado en que el entrenador poseía tales requisitos, tanto mejor desempeñó su función.

Para lograr su idoneidad se procedió a realizar un taller donde se debatieron aspectos relacionados con el trabajo de la CTC y los modos de actuación fundamentales de un cuadro sindical. Se desarrolló otro taller sobre la comunicación en especial la oral tanto en su habilidad de hablar como de escuchar. Por último se hicieron ejercicios prácticos de observación y de evaluación de resultados de la observación buscando su efectividad tanto para la etapa inicial como para los resultados.

➤ **Los entrenados.**

Para la aplicación de la estrategia se tuvo en cuenta el nivel de conocimientos y habilidades en la dirección que poseían los entrenados, para la evaluación de este nivel se tuvo en cuenta las habilidades teniendo en cuenta las funciones de dirección y el acomodo de estas al trabajo de atención a las prioridades de la CTC en el socialismo. De aquí surgieron necesidades de preparación en temáticas como la comunicación y en el dominio de los principales documentos y normativas rectoras del trabajo sindical.

II.4 Validación de la estrategia propuesta

Como primera vía de evaluación de la estrategia de capacitación se utilizó el criterio de especialistas tendiendo como tal a “tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia”

Fueron seleccionados para tal desempeño a 7 profesores de diversas Escuelas de Capacitación Nacional y de las Provincias (**Anexo 13**) de los cuales seis trabajan en Escuelas provinciales y uno en la Escuela Nacional de la CTC, todos son licenciados en Educación, pues provienen de ese sector, seis ocupan el cargo de Director y uno de subdirector lo cual les da experiencia en el trabajo de capacitación de cuadros sindicales y además comparten con la investigadora la

preocupación por solucionar el problema científico planteado; tienen una experiencia en la docencia de 26 años promedio, tres son auxiliares e igual cifra asistentes y solo uno instructor, los siete tienen categoría de Máster en Ciencias. Los mismos trabajaron tanto en la validación de los instrumentos como de la estrategia.

Para considerar confiable la valoración emitida por los especialistas se tuvo en cuenta:

- Cantidad de especialistas que integraban el grupo: 7
- Criterios para su selección fueron:
 - Años de experiencia en la docencia: 26
 - Formación académica: Todos son Licenciados en Educación
 - Categoría docente: tres auxiliares, tres asistentes y uno instructor
 - Título académico: siete Máster en Ciencias.
 - Experiencia de los especialistas en el trabajo sindical: 9,2 años
 - Posibilidad real e interés en participar: 7
 - Vinculación con el tema que se investiga: 6 directores de Escuelas Provinciales y 1 Subdirector de la Escuela Nacional.

Para la determinación del nivel de competencia, se utilizó la metodología de autoevaluación elaborada y aprobada por el Comité Estatal de Ciencia y Técnica de la antigua Unión Soviética, la cual consiste en la determinación del coeficiente k de competencia (**Anexo 15**). Dicha metodología arrojó un coeficiente de competencia de 0,9 lo cual los hace idóneos para validar la estrategia (**Anexo 16**).

La disposición a participar fue aceptada por los especialistas desde el momento que se les propuso. En cuanto al espíritu colectivista y autocrítico, se constató con la propia actitud para participar y en segundo lugar en la autoevaluación que hace de sus conocimientos sobre el tema y sobre las fuentes de argumentación.

El método para conocer sus opiniones fue la encuesta (**Anexo 17**) obteniendo sus respuestas a través del correo electrónico.

Criterios de especialistas sobre la propuesta de capacitación

Los especialistas 1, 2, 3, 4, 5 y 7 consideraron que la propuesta cumple los objetivos previstos completamente y el 6 parcialmente producto de que para evaluar el rol debe tenerse en cuenta los modos de actuación lo que incluiría un análisis más profundo desde la psicología y a criterio de la autora se vuelve muy imprecisa la evaluación de esos modos.

Con respecto a la integración de los actores educativos en la ejecución del trabajo de capacitación, los especialistas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 consideran que la propuesta los integra completamente y el especialista 1 que lo hace de forma parcial ya que debe tenerse en cuenta a los afiliados; a criterio de la especialista el curso de capacitación va dirigido hacia los cuadros y su mejoramiento redundará en los afiliados de forma indirecta al convertirse los primeros en representantes genuinos de los segundos .

Las acciones previstas en cada una de las etapas son consideradas por los especialistas 1, 2, 3, 4, 5 y 7 completamente adecuadas mientras que el especialista 6 las considera medianamente adecuadas al considerar que en la primera acción deben concretarse más operaciones para los entrenadores; la autora comparte este criterio.

Con respecto a los aspectos que los especialistas consideran que deben ser reformulados, el especialista 1 señala que los factores destinados a este trabajo necesitan ser caracterizados ya que no porque representen uno u otro organismo aplicarán la estrategia de manera consciente para lograr los objetivos que se trazan.

Por su parte el especialista 5 considera que en la dimensión educativa debe dirigirse a modificar la situación de la muestra identificándose en lo cognitivo ¿Qué es?, procedimental ¿cómo es?

En esta dirección también se contó con la opinión del claustro de profesores de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Humberto Miguel Fernández de Cienfuegos que corroboraron los elementos diagnosticados a partir de partir de la encuesta aplicada a los profesores de la Escuela la cual arrojó que los 10, para un

100%, consideran necesario el diseño de una estrategia de capacitación para desarrollar el rol del cuadro sindical en la base y a través de este, dar salida a los llamados, en el momento de inicio de la investigación, Programas de la Revolución y plantean como acciones a desplegar:

1.- Profundizar en el trabajo político-ideológico	3
2.- Enseñar conocimientos sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones.	2
3.- Desarrollar seminarios	1
4.- Desarrollar talleres	1
5.- Desarrollar ejercicios prácticos	1
6.- Fortalecer la economía	1

En segundo momento para el desarrollo de la validación se aplicó un cuasi-experimento para el que se seleccionó como muestra intencional a los 20 alumnos del curso cuadragésimo para cuadros de los cuales 4 eran del nivel provincial y 16 del nivel municipal con un promedio de edad de 41 años y un nivel de 9 universitarios, 4 técnicos medio y 7 con solo grado duodécimo aprobado. Los mismos poseían una experiencia en el trabajo sindical de 13.5 años y como dirigentes profesionales 4,08 años en la atención de un promedio de 34,15 secciones sindicales de base. Para la realización del cuasi-experimento se utilizó el mismo grupo y la profesora investigadora actuó como profesora del grupo impartiendo las clases así como se apoyó en los profesores de la Escuela en la impartición de los temas y en el control de los cuadros en el puesto de trabajo.

En el análisis cualitativo realizado a partir de los resultados cuantitativos reflejados por los instrumentos aplicados se evidenció:

- ✓ Falta de conocimiento concreto del rol y de las características comunicativas que como cuadros sindicales debían poseer en su accionar en la base y en especial en la comunicación.

- ✓ No tener dominio completo y profundo, y formación general que les permita argumentar en su práctica los sustentos de la política del país en sus diferentes programas.

De la fase de diagnóstico se determinaron como necesidades de capacitación para los entrenados las referidas a las habilidades para desarrollar el rol de dirigentes sindicales en la base y cumplir la función del sindicato en el socialismo, causado por:

- ✓ Conocimientos teóricos y prácticos acerca de la teoría de la comunicación.
- ✓ Dominio de los principales documentos de trabajo de la CTC en especial el tratamiento a los programas de la Revolución y en específico al PETH.

De estas necesidades de capacitación se diseñaron las acciones que quedaron reflejadas en:

ACCIÓN 1

Desarrollar acciones propedéuticas con los implicados en la experiencia de forma indirecta como entrenadores o decisores superiores para imponerlos de las características de la experiencia y de conocimientos que les permitan controlar las acciones de capacitación a partir de que reúnan capacidades comunicativas y conocimientos necesarios y suficientes acerca de los objetivos y acciones de la estrategia de capacitación.

ACCIÓN 2

Desarrollar conocimientos teóricos y prácticos acerca de la teoría de la comunicación y su implicación en el trabajo sindical.

ACCIÓN 3

Lograr una mayor identificación con las funciones de dirección del cuadro sindical en especial el tratamiento a los programas de la Revolución y de dominio de los principales documentos de trabajo del Organismo.

Tenidas las acciones se procedió a evaluar las operaciones a partir de criterios de medida (Ver estrategia) antes de que se iniciara el proceso de capacitación las cuales estaban dirigidas a:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo modificaciones en el accionar de los cuadros.
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentaba relación con las metas de la Escuela, en situaciones reales de desempeño a partir de las pruebas de desempeño que consistieron en la demostración teórico-práctica del trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explicaba cada paso, corrigiendo las fallas, Esta acción resultó significativa para la ejecución correcta pues al terminar las observaciones del desempeño se procedió a realizar encuentros de los participantes donde se evaluaba lo visto y se diseñaban nuevas acciones.

Se procedió a visitar al cuadro en 31 situaciones reales de desempeño y 3 fuera de él: 18 visitas a secciones sindicales, 3 reuniones en sus diferentes etapas, 9 atenciones a personas tanto en despachos como ante reclamaciones, 4 controles a tareas, lográndose una participación de 547 personas.

Tan pronto como el cuadro demostró la capacidad para establecer la interacción, se le dejó en libertad, pero sin abandonarlo situación que se concluyó en diferentes etapas de la experiencia, pero el 71% lo logró al cabo de los cuatro meses teniendo en cuenta que el seguimiento de la experiencia fue de un semestre, pues el curso solo dura un mes dejando en claro a quién debía recurrir para obtener ayuda si la requería. Se redujo gradualmente la supervisión, y se verificó el trabajo ocasionalmente para corregir los patrones de trabajo defectuosos que empezaban a surgir antes de que se convirtieran en hábitos y elogiando el trabajo satisfactorio a partir de las visitas que se efectuaron por los entrenadores/ entrenados a los escenarios reales de actuación.

Fue necesario también efectuar a los participantes un examen posterior a la capacitación para hacer la comparación entre el inicio y el final en relación a los

principales contenidos teóricos en especial los referidos al conocimiento de los documentos rectores del trabajo sindical lo cual arrojó un 100 por ciento de aprobados con una calidad de 95 por ciento estando las dificultades principales en la aplicación práctica de aspectos metodológicos del PETH en especial en las funciones concretas de la CTC en Sindicatos como la Alimentación y Agropecuario; lo que permitió verificar los alcances del programa que fueron positivos demostrado en la actuación de los cuadros ante situaciones reales de desempeño

En la evaluación de la efectividad de la capacitación basada en los resultados se tuvo en cuenta los criterios antes mencionados; los resultados sistemáticos fueron en mejora a partir de la comprensión de la factibilidad del programa para su desempeño. Se procedió a analizar de forma sistemática si las técnicas de capacitación empleadas fueron las más efectivas y qué otras podrían considerarse lo cual permitió la reorganización de la estrategia.

De la aplicación de la observación inicial a la de salida la mejoría fue de un 14,3 puntos porcentuales en la función de dirección de preparación del cuadro para las diferentes acciones de dirección, en el referido a las prioridades se produjo un avance de 49,6 puntos porcentuales, en este resultado debe tenerse en cuenta que los entrenados ya conocían el objeto de la capacitación y por lo tanto dedicaron mayor tiempo a la atención a la mujer los que puede no objetivar los resultados, pero sí hay una cosa cierta que es la intencionalidad en esa atención en un 71 por ciento de los casos lo cual es demostrativo de los cambios en el comportamiento que se derivaron del curso de capacitación en determinados momentos llevando a resultados y mejoras mensurables para cada miembro a partir de la atención a los objetivos fundamentales de la labor sindical lo cual se corroboró en un encuentro formal sobre conocimientos los que ratificaron una mejoría en el 100 por ciento de los entrenados.

Como idea conclusiva del tránsito efectuado en la investigación los especialistas y la aplicación del cuasiexperimento de la estrategia lograron validar los cambios en

el rol de los cuadros sometidos a la capacitación manifestada en la aplicación de los instrumentos de salida y su desempeño en la base en la etapa de seguimiento.

CONCLUSIONES

1.-El empeño de la CTC, en brindar una atención priorizada al colectivo laboral según se norma en los documentos rectores del trabajo para el movimiento sindical cubano y la elevación del cumplimiento del rol del cuadro sindical en la base constituyen fundamentos teóricos importantes en la elevación de la calidad del proceso de capacitación sindical.

2.- El diagnóstico inicial a los cuadros sindicales incorporados al 40mo. curso de capacitación de la Escuela Provincial Humberto Miguel Fernández arrojó la necesidad de accionar en la capacitación del cuadro sindical en aspectos tales como las funciones de dirección con el contenido referido a las prioridades de trabajo de la CTC utilizando métodos comunicativos a partir del modelo que brinda el programa social Educa a tu hijo.

3.- Una estrategia de capacitación para cuadros sindicales debe partir de la definición de objetivos de capacitación a largo y mediano plazo y acciones que contemplen períodos de implementación y control así como criterios de medidas las que pueden ser desarrolladas dentro del puesto de trabajo o fuera de este.

4.-De la aplicación del cuasiexperimento la mejoría fue superior en el cumplimiento de las funciones de dirección del cuadro para las diferentes acciones de dirección, en lo referido a las prioridades de trabajo de la CTC y se produjo un avance y una intencionalidad comunicativa en esa atención demostrativos de los cambios en el comportamiento que se derivaron del curso de capacitación.

RECOMENDACIONES

1.- Adecuar, por parte de los sindicatos en la provincia de Cienfuegos, la presente estrategia al desarrollo de los programas sociales que le son afines directamente para, aprovechando los estilos de dirección que estos plantean, desplegar un mejor trabajo sindical en la base.

BIBLIOGRAFIA

Acevedo Martínez, Mario. (2003) intervención durante el II Taller Nacional de salud ENSAP. Ciudad de La Habana.

Abreu Regueiro, R. (1987) Las potencialidades educativas del proceso de enseñanza. La Habana: Pueblo y Educación.

Adansom, Meter. (1992) Para la vida, un reto de comunicación. La Habana: Pueblo y Educación.

Addine Fernández, Fátima. (2004) Didáctica teoría y práctica. La Habana: Pueblo y Educación.

_____. (2008) Revolución energética, un desafío para el desarrollo. La Habana: Científico – técnica.

_____. (1999) Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje. La Habana: IPLAC. (Soporte electrónico).

Aguirre Rayal, Dalila. (2005) Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional. Revista Cubana de Educación Médica Superior. La Habana: Pueblo y Educación.

Álvarez Echevarría, María Isabel. (2004) Comunicación y educación. Comunicación educativa. La Habana: Pueblo y Educación.

Alonso Rodríguez, Sergio. (2005) Glosario mínimo de dirección científica educacional. La Habana: MINED (Soporte electrónico).

Augier Escalona, Alejandro. (1999) Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la educación. Ponencia presentada en Pedagogía 99. La Habana: IPLAC.

_____. (2000) Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar. Tesis de Maestría. Holguín (IPS José de la Luz y Caballero).

Álvarez, Carlos. (1989) Fundamentos Teóricos de la dirección del proceso docente educativo. Educación Superior. 12, 18- 25.

Álvarez De Zayas, Carlos. (1996) Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Academia.

_____. (2000) Características esenciales pedagógicas de la escuela cubana. Educación. 100, 15- 17.

Aportela Valdés, Ileana. (1996) Las estrategias educativas para la educación de la personalidad. La Habana: Pueblo y Educación.

Ballester Vallori, Antonio. (1999) Hacer realidad el aprendizaje significativo. Cuadernos de Pedagogía .277, 30- 36.

Báxter, Esther. (2007) Educar en valores: tarea y reto de la sociedad. La Habana: Pueblo y Educación.

Bozhovich, L S. (1976) En la personalidad y su formación en la edad infantil. La Habana: Pueblo y Educación.

Bermúdez Morris, Raquel. (2002) Dinámica de grupo en educación: su facilitación. La Habana: Pueblo y Educación.

Bermúdez Monteagudo, Bárbara. (2004) La superación del docente de la educación preescolar para el tratamiento a la dimensión educativa y desarrollo estético. Tesis de Maestría. Cienfuegos (IPS Conrado Benítez García).

Blanco Pérez, Antonio. (2003) Filosofía de la Educación: selección de lecturas. La Habana: Pueblo y Educación.

Bueno Abad, José Ramón. (2004) Los servicios sociales como sistema de protección social. La Habana: Félix Varela.

Bueno Sánchez, Eramis. (2001) Población y desarrollo: viejos y nuevos problemas. La Habana: Científico – Técnica.

Buron, J. (1994) Aprender a aprender: Introducción a la metacognición. Bilbao: Mensajero.

Canale y Swain. (1980) Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing.

Casañas, A. y L. Domínguez. (1988) Colectivo laboral y comunicación. La Habana. CIPS Academia de Ciencias de Cuba.

Cásavola, Horacio y Otros. (1983) El rol constructivo de los errores en la adquisición de los conocimientos. Cuadernos de Pedagogía. 108, 20- 24.

Castellano Simons, Doris. (2003) Estrategias para promover el aprendizaje desarrollador en el contexto escolar. La Habana: Universidad Pedagógica "Enrique José Varona". (Soporte electrónico).

Castro Pimienta, Orestes D. (1999) Evaluación integral: del paradigma a la práctica. La Habana: Pueblo y Educación.

Castro Ruz, Fidel. (1983) La crisis económica y social del mundo. La Habana: O.F.C.E.

Castro Ruz, Fidel. (1978) Discursos del Comandante en Jefe en el XIV Congreso obrero de la CTC. Periódico Granma. 3 de diciembre.

CELEP. La intersectorialidad, su papel en la atención integral a la infancia de 0 a 6 años en Cuba. Material impreso.

Cuba. Central de Trabajadores de Cuba. (2008) Estatutos y Resoluciones. La Habana: Política.

_____. (2008) Código de ética de los cuadros del Estado Cubano. Ciudad de La Habana. Ediciones del Consejo de Estado.

_____. (2010) tareas fundamentales de los cuadros y sus objetivos. Material en soporte digital.

_____. (2010) Memorias de los Congresos obreros. Ciudad de La Habana. Ediciones David.

_____. (2009) Fundamentación de resoluciones, indicaciones y reglamentos. La Habana: Política.

_____. (2008) La cartilla del cuadro sindical. La Habana: Ciencias Sociales.

_____. (2004) Manual sobre seguridad y salud en el trabajo. La Habana: David.

_____. (2010) Manual de procedimientos para la elaboración de Convenio Colectivo de Trabajo. La Habana: David.

_____. (2007) Reglamento para la organización sindical de base. La Habana: David.

_____. (2005) Dimensión social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas. La Habana: Ciencias Sociales.

_____. (2009) Documentos de los Congresos Obreros. La Habana: David.

Cuba. Ministerio de Educación. Instituto Latinoamericano Y Caribeño (2007). Maestría en Ciencias de la Educación. módulo 1: primera y segunda parte.

_____. (2007) Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 2: primera y segunda parte.

_____. (2007) Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 3: primera y segunda parte.

Codina Jiménez, Alexis. (1998) Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para su trabajo efectivo. La Habana: CCED.

_____. (2006) Diez habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? www.calidad.org/public/articles/962913184.

Chávez Rodríguez, Justo. (2003) Aproximación a la teoría pedagógica cubana. La Habana: IPLAC.

Chirino Ramos, María Victoria. (2005) Guías de estudio de la disciplina metodología de la investigación educativa. La Habana: Pueblo y Educación.

Chibás Ortiz, Felipe. (1992) En torno a la creatividad y la dinámica grupal: selección de temas. La Habana: Academia.

Díaz, Elizabeth. (2001) Un programa de capacitación para promotores de vías no formales. La Habana: MINED.

Egea Álvarez, Miriam. (2007) Labor educativa: selección de lecturas. La Habana: Pueblo y Educación.

Enciclopedia Encarta (2006).

Estrategia de capacitación (2005). Las Tunas: E P "Lázaro Peña".

Estatutos y Resoluciones del X1X Congreso de la CTC. La Habana: CTC.

Ferrer Pérez, Raúl. (1993) Educación de adultos en Cuba. La Habana: S.E.

Rodríguez, Jorge. (1996) Las relaciones intermaterias: una vía para incrementar la calidad de la educación. La Habana: Pueblo Educación.

Figuroa G. (2009) Responsabilidad profesional: máximos, mínimos, excelencia y veracidad. 872006000200017&script=sci_arttext.

Fonseca Rodríguez, Miriam. (2009) Acciones para la utilización del pensamiento de Fidel Castro en la preparación integral de los cuadros y dirigentes sindicales. Tesis de Maestría. Las Tunas (Universidad).

García Batista, Gilberto. (2002) Compendio de Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.

García Galló, Gaspar. (1986) Leyes de la dialéctica materialista. La Habana: Ciencias Sociales.

García Colina Fernando J. (2005) La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. <http://www.ilustrados.com/publicacions>.

-
- Gómez Báez, Leonel. (2005) Propuesta metodológica para la integración interdisciplinaria en el programa de capacitación de la escuela provincial de la CTC de Pinar del Río. Tesis de Maestría. Pinar del Río (Universidad).
- González Castro, Vicente. (1989) Profesión comunicador. Ciudad de La Habana. Ciencia y técnica.
- González Soca, Ana María. (2004) Nociones de Sociología, psicología pedagogía: La Habana: Pueblo y Educación.
- González Rey, Fernando. (1995) Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana. Pueblo y educación.
- González Valdés, América. (2003) Creatividad y métodos de indagación. La Habana: Pueblo y Educación.
- González Gómez, Blanca. (2008) Manual de buenas prácticas sindicales, como alternativa para la capacitación de los dirigentes sindicales de base para el mejor desempeño de sus funciones. La Habana: David.
- Guevara De La Serna, Ernesto. (1982) El Cuadro, columna vertical de la Revolución. Cuba Socialista. 25, 12- 16.
- Gutiérrez, V. y Peñate, R. (2000) La Reforma de los sistemas de pensiones en América Latina. La Alternativa Cubana. La Habana: Ciencias Sociales.
- Hernández, Tania. (2005) Estrategia dirigida a los promotores del Programa educa a tu hijo para la atención a las diferencias individuales. Tesis de Maestría. Cienfuegos (IPS Conrado Benítez García).
- Jaime Carménate¹, Pedro. (2005) Una estrategia pedagógica para el desarrollo de habilidades comunicativas en los alumnos que cursan la especialidad de primer grado en la academia de las fuerzas armadas revolucionarias. Tesis de Doctorado. Ciego de Ávila. (ISP "Manuel Ascunce Domenech").
- Kirsten, K.E y J. M. Schwarz. (1976). Entrenamiento en grupos. España. Ediciones Mensajero.

López D. E. (2000). Pedagogía social. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

López Hurtado, Josefina (2001). Temas de psicología y pedagógica para Maestros. La Habana: Pueblo y Educación.

López Ruiz, Martha M (2002). Diseño de capacitación para los miembros de la reserva especial pedagógica de la provincia de Sancti Spíritus. Tesis Maestría. Sancti Spíritus: ISP ("Silverio Blanco").

Luria, A. (1977) Funciones corticales superiores. Ciudad de La Habana. Pueblo y Educación.

Machado J. Ricardo. (1990) Formación de cuadros y dirección Científica desde el subdesarrollo. La Habana: Ciencias Sociales.

Madrazo Suárez, Tamara. (2005) Estrategia de capacitación para perfeccionar la competencia comunicativa de los docentes en la escuela provincial del Partido de Ciego de Ávila. Tesis Maestría. Ciego de Ávila: (I.S.P Manuel Ascunce).

Martínez Puentes, Silvia (2003). / Cuba más allá de los sueños. La Habana: José Martí.

Martí Pérez, José. (1999) Ideario Pedagógico. La Habana: Pueblo y Educación.

_____. (2007) Cuadernos Martianos. La Habana: Pueblo y Educación.

Max, Carlos y Engels, Federico. (1993) Obras Escogidas. Moscú: Progreso.

Ramírez Nieto, Faustino. (2009) Acciones para perfeccionar las habilidades del desempeño en los dirigentes sindicales. Tesis de Maestría. Las Tunas (Universidad).

Resolución económica del V Congreso del PCC. (1997)

Rodríguez, A. (1985). Grupos y colectivos. La habana. Ciencia y técnica.

Rodríguez Cordero, Félix. (2008) Estrategia de capacitación pedagógica para los docentes que imparten las asignaturas de la especialidad en la academia de artes plásticas de Ciego de Ávila. Tesis Maestría. Ciego de Ávila: (I.S.P Manuel Ascunce).

-
- Rodríguez del Castillo, María Antonia. (2004) Tipologías de estrategia, Villa Clara: Universidad "Félix Varela". (Soporte digital).
- Rodríguez, Justo A. (2005) Acercamiento necesario a la pedagogía general. La Habana: Pueblo y Educación.
- Rodríguez Manzaneira, Fernando. (2000) La escucha: diagnóstico y aprendizaje., Tesis de maestría. Material en soporte digital.
- Rodríguez Rodríguez, Tatiana. (2008) Las necesidades sentidas del representante de la CTC para su accionar con carácter intersectorial en el Programa Educa a tu hijo. Tesis de Maestría. Cienfuegos (IPS Conrado Benítez García).
- Rojas Pérez, Dagoberto. (2008) Estrategia didáctica para la contextualización del proceso de capacitación de los dirigentes sindicales en el escenario laboral de base. Tesis de maestría Matanzas. (I. S. P de Matanzas).
- Román Rojas, Rosario. (2009) Programa de Capacitación para los cuadros de las Estructuras Intermedias del Movimiento Sindical Cubano. Tesis de Maestría. Las Tunas (Universidad).
- Salmerón Reyes, E. (2004) Habilidades generales de carácter intelectual. Metodología para su desarrollo. Villa Clara: Universidad "Félix Varela". (Soporte digital).
- Sardinas Companioni, José Luís. (2006) Estrategia educativa para la preparación de las familias hospedantes colaboradoras en los proyectos de intercambio internacional. Tesis de Doctorado. Ciego de Ávila. (ISP "Manuel Ascunce Domenech").
- Shaw, E. (1990) Dinámica de grupo en la comunicación humana. Material fotocopiado. La Habana. CEPES Universidad de La Habana.
- Torres García, Miguel. (1997) La capacitación docente. Un reto actual. Venezuela: Valdir.
- Valdés Galárraga, R. (2007) Diccionario martiano. La Habana: Ciencias Sociales.
- Valdés Mesa, Salvador. (2006) Discurso clausura en el XIX Congreso. La Habana: David.

Valdés Palmero, Hilma. (2005) La capacitación sindical, un gran reto. La Habana: E.S "Lázaro Peña".

_____. (2005) La capacitación sindical actual. La Habana: E.S "Lázaro Peña".

Vargas, P. y G. Bustillos. (1989) Técnicas participativas para la educación popular. Buenos Aires. Editorial Humanistas.

Vigotsky, L. S. (1998) Pensamiento y lenguaje. La Habana: Pueblo y Educación.

ANEXO 1

Guía para el análisis de la evaluación del desempeño de los cuadros

OBJETIVOS:

1.- Definir un procedimiento que contribuya a evaluar con objetividad y profundidad el cumplimiento de las funciones de dirección y la comunicación interactiva de los cuadros con la base y su influencia en la concreción de los preceptos establecidos en los Programas de la Revolución, en especial el Programa educa a tu hijo.

Cuadros a evaluar:

Miembros del 40mo. curso regular de capacitación para cuadros sindicales profesionales.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Resultados concretos de su labor: cumplimiento y calidad de las tareas asignadas, logros alcanzados en la actividad específica que atiende y en el organismo donde actúa en específico el trabajo con los Programas de la Revolución y muy especialmente el Programa Educa a tu hijo, actitud ante el trabajo, disposición para enfrentar las distintas situaciones, nivel de consagración, abnegación, y sacrificio, deficiencias y dificultades significativas, organización y planificación de su trabajo, nivel de creatividad e iniciativas aportadas para desarrollar el trabajo, vinculación con los organismos u organizaciones de base y los trabajadores, participación en actividades fundamentales y nivel de efectividad.

Cualidades personales: modestia, honestidad, sencillez, honradez, sensibilidad.
Capacidades y habilidades comunicativas que utiliza para el desarrollo de su labor.

Capacidad de dirección: posibilidades para dirigir, orientar y aglutinar métodos de dirección colectiva, posibilidades para asimilar los cambios a realizar cuando las

condiciones cambian; capacidad para planificar y organizar el trabajo, para utilizar formas adecuadas de exigencia y estimulación a sus subordinados, saber escuchar a los demás y comunicarse con sus compañeros (jefes, subordinados y trabajadores); habilidad para enseñar, motivar y controlar a los demás. Estrategias comunicativas que utiliza para el desarrollo de su labor.

Conocimiento y dominio de la actividad específica que dirige y del trabajo integral del organismo: disciplina en el autoestudio y la autopreparación, conocimiento y dominio demostrado en la actividad específica que atiende y del trabajo integral del movimiento sindical. Dominio de los Programas de la revolución y en especial el Programa educa a tu hijo

Actitud ante su superación cultural y técnica: incorporación al estudio, asistencia a clases, resultados académicos e interés demostrado ante su superación y nivel de preparación política.

ORIENTACIONES GENERALES:

Estos aspectos no deben tomarse como una guía mecánica, sino como punto de partida que permita el análisis objetivo de cada compañero en los objetivos y funciones que le corresponden y la conducta personal y ejemplaridad por el cumplimiento del Código de ética de los cuadros y de manera integral en el equipo del que forman parte. Hay que tratar que cada persona sea vista en su individualidad y que la evaluación haya logrado caracterizarlo teniendo en cuenta los intereses de la investigación.

ANEXO 2

**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Objetivo:

Obtener información acerca del desarrollo de las actividades de capacitación para cuadros sindicales en los indicadores establecidos.

I. Datos generales:

Sobre la actividad:

- Forma de capacitación observada:

En el puesto de trabajo: _____ Fuera del puesto de trabajo:

- Tipo de actividad:

- Cantidad de personas participantes:

- Sección sindical en que se desarrolla la actividad:

- Dificultades que se presentan en la sección sindical:

Sobre el entrenado.

- Nivel de dirección del entrenado que participa en la actividad de capacitación: _____

- Años de experiencia en el trabajo sindical del entrenado que desarrolla la actividad: _____

II. Aspectos a observar:

No.	Indicadores	MA	BA	A	PA	I
1	Se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización hecha por el entrenado acerca de la situación concreta de la sección sindical. <ul style="list-style-type: none"> ✓ El área de la comunicación, en especial en la interacción dirigente/afiliado. ✓ Las tareas principales de la CTC y su contenido en específico. ✓ Programa Educa a tu Hijo, como programa multisectorial y el papel que le corresponde jugar a los Sindicatos. 					
2	Cuál era su prioridad con respecto a las demás.					
3	Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla.					
4	Cómo se produce la interacción del entrenado con sus subordinados.					
5	Se trabaja con las causas que originan el problema.					
6	Se resolvió por separado o combinada con otras.					
7	Presentación de la operación.					
8	Preparación del entrenado					
9	Cooperación de los participantes.					
10	Las acciones que se desarrollan responden a las necesidades de capacitación de los participantes.					
11	Como se manifiestan las funciones de dirección en el cuadro.					
12	Se contribuye a la preparación político- ideológica de los participantes.					
13	Se contribuye al desarrollo de habilidades de comunicación.					

Leyenda: MA - muy adecuado; BA – bastante adecuado; A – adecuado

PA – poco adecuado; I – inadecuado.

ANEXO 3

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACION.

- Sobre la actividad: Fueron visitadas 21 acciones de capacitación, pues a uno de los entrenados se le efectuaron dos debido a que alcanzó la calificación de inadecuado en el trabajo con el Programa Educa a tu hijo.
 - En el puesto de trabajo: 18
 - Fuera del puesto de trabajo: 3
- Tipo de actividad: 9 visitas a secciones sindicales, 2 reuniones en sus diferentes etapas, 7 atención a personas tanto en despachos como ante reclamaciones (esta fue la actividad que se repitió), 3 control a tareas.
 - Cantidad de personas participantes: 321

Los datos que continúan se determinan en cada visita, pues cada sección sindical constituye un caso único e irrepetible teniendo en cuenta el organismo al cual pertenece y la membresía de la misma.

Los datos sobre los entrenados se recogen en:

- Nivel de dirección del entrenado que dirige la actividad de capacitación: anexo 4
- Años de experiencia en el trabajo sindical del entrenado que desarrolla la actividad: anexo 5

II. Aspectos a observar:

No	Indicadores	muy adecuado	bastante adecuado	adecuado	poco adecuado	inadecuado
1	Se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización hecha por el entrenado acerca de la situación concreta de la sección sindical.	6	4	8	3	
	✓ El área de la comunicación, en especial en la interacción dirigente/afiliado.	3	8	8	2	
	✓ Las tareas principales de la CTC y su contenido en específico.	12	6	1	2	
	✓ Programa Educa a tu Hijo, como programa multisectorial y el papel que le corresponde jugar a los Sindicatos.	2	4	5		1

2	<p>Cuál era su prioridad con respecto a las demás.</p> <p>Alimentación 6</p> <p>Salario 2</p> <p>Capacitación 1</p> <p>Estimulación moral 4</p> <p>Salud 3</p> <p>Condiciones de trabajo 2</p> <p>Atención a la mujer 2</p> <p>Reclamaciones 2</p> <p>Ropa-zapatos 5</p> <p>Atención a internacionalistas 1</p> <p>Vivienda 3</p>					
3	<p>Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla.</p> <p>Sí 2</p> <p>No 19</p>					
4	<p>Cómo se produce la interacción del entrenador con sus subordinados.</p>	12	6	3		
5	<p>Se trabaja con las causas que originan el problema.</p>	6	7	4	4	
6	<p>Se resolvió por separado o combinada con otras.</p>	5	7	8	1	

7	Presentación de la operación.	3	12	4	2	
8	Preparación del aprendiz.	18	3			
9	Cooperación de los participantes.	21				
10	Las acciones que se desarrollan responden a las necesidades de capacitación de los participantes.	21				
11	Como se manifiestan las funciones de dirección en el cuadro.	10	5	6		
12	Se contribuye a la preparación político-ideológica de los participantes.	21				
13	Se contribuye al desarrollo de habilidades de comunicación.	21				

ANEXO 4**RESULTADOS DE LA OBSERVACION A LOS ENTRENADOS**

No.	Nivel de dirección	
	Prov.	Munc.
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7	X	
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
15		X
16		X
17		X
18		X
19	X	
20	X	
TOTAL	3	17

ANEXO 5

RESULTADOS DE LOS DATOS DE LA OBSERVACIÓN A ENTRENADOS

ENTRENADO	Años de experiencia en el mov. Sind	Años de experiencia como cuadro
1	11	1.5
2	11	1.5
3	23	5
4	23	5
5	10	1.5
6	7	2.5
7	15	3
8	15	10
9	6	0.5
10	24	1
11	10	1
12	6	1
13	25	4
14	16	2
15	18	15
16	5	1
17	8	3
18	20	15
19	10	5
20	7	4
PROMEDIO	13,5	4,08

ANEXO 6

ENCUESTA A CUADROS SINDICALES DEL CURSO 40 DE LA ESCUELA PROVINCIAL HUMBERTO MIGUEL FERNÁNDEZ. CIENFUEGOS.

Compañero:

Con el objetivo de desarrollar un curso más eficiente, donde realmente trabajemos las necesidades de capacitación que Ud. Posee quisiéramos que nos respondiera con la mayor sinceridad posible la siguiente encuesta.

Nivel de dirección en que se desarrolla: _____
Edad: _____ Nivel de escolaridad: _____
Años de experiencia en el trabajo sindical: _____
Años de experiencia como cuadro sindical: _____
Cuántas secciones sindicales atiende: _____

1.- Considera Ud. que su comunicación con las organizaciones de base es efectiva.

Si _____ No _____ tal vez _____

- Enumere por orden de prioridad las principales deficiencias en esta comunicación.

2.- Conoce los programas de la Revolución.

Si _____ No _____

- Enumere aquellos en los que Ud, como cuadro sindical, tiene incidencia.

3.- Diga las principales atenciones al hombre que en su posición de cuadro sindical Ud. Ejecuta, planifica, organiza y controla.

4.- Cuáles son los principales reclamos o necesidades de los trabajadores que merecen su atención en las Secciones Sindicales.

5.- considera que es necesario prepararlo para dar salida a los Programas de la Revolución en su trabajo en la base.

Si_____ No_____

6.- Enumere qué acciones se deben ejecutar para solucionar sus necesidades.

7.- Como cuadro sindical en la atención al hombre se siente:

_____ Muy satisfecho _____ Insatisfecho _____ No sé, tengo dudas
_____ Satisfecho _____ Muy satisfecho
_____ Más satisfecho

8.- A su juicio cuáles son los tres principales logros que ha tenido su Sindicato en el funcionamiento actual.

ANEXO 7

RESULTADOS DE LA ENCUESTA INICIAL A ENTRENADOS

ENTRENADO	EDAD	Años de experiencia en el mov. Sind	Años de experiencia como cuadro
1	44	11	1.5
2	44	11	1.5
3	42	23	5
4	42	23	5
5	35	10	1.5
6	34	7	2.5
7	45	15	3
8	50	15	10
9	35	6	0.5
10	42	24	1
11	38	10	1
12	41	6	1
13	48	25	4
14	46	16	2
15	41	18	15
16	42	5	1
17	40	8	3
18	44	20	15
19	33	10	5
20	41	7	4
PROMEDIO	41	13,5	4,08

ANEXO 8

RESUMEN DE LAS PREGUNTAS A LOS ENTRENADOS.

Pregunta 1

1.- Considera Ud. que su comunicación con las organizaciones de base es efectiva:

Sí 14 No: 2 Tal vez: 4

- Enumere por orden de prioridad las principales deficiencias en esta comunicación.

No aportaron nada 13

Desconocimiento de los temas a tratar 2

Capacidad de los cuadros 2

Tiempo para establecer la comunicación. 1

Saber llegar a los compañeros de la base. 1

Vinculación con los trabajadores 1

Receptividad de las personas 1

Reunionismo 1

Desplanificación 1

Falta de transporte 1

2.- Conoce los programas de la Revolución.

Sí: 20 No: 0

- Enumere aquellos en los que Ud., como cuadro sindical, tiene incidencia.

Revolución energética 2

Batalla de ideas: 6

Ahorro 7

Programa de la alimentación 9

Preparación política de los trabajadores 3

Educación 2

Salud 2

3.- Diga las principales atenciones al hombre que en su posición de cuadro sindical Ud. ejecuta, planifica, organiza y controla.

Áreas protegidas 8

Alimentación 6

Salarios 4

Capacitación 4

Salud 3

Condiciones de trabajo 2

Atención a los jóvenes 2

Atención a la mujer 2

Atención a reclamaciones 1

Vestuario 1

Atención a internacionalistas 1

Vivienda 1

Otras cosas que no tienen que ver con la atención al hombre:

Participación en asambleas de afiliados 5

Análisis de convenios de trabajo 4

Participar en los Consejos de dirección 3

Batalla económica 2

Guardia obrera 2

Visitas a la base 1

Evaluación 1

Reunión del ejecutivo 1

Asamblea de representantes 1

Seguir planteamientos 1

Reunión del activo sindical 1

4.- Cuáles son los principales reclamos o necesidades de los trabajadores que merecen su atención en las Secciones Sindicales.

Medios de trabajo: 20

Sistemas de pago: 16

Condiciones de trabajo 8

Alimentación. 6

Ropa y calzado: 5

Transporte: 2

Vivienda, Apoyo a la administración, materias prima, salud: 1

5.- Considera que es necesario prepararlo para dar salida a los Programas de Revolución en su trabajo en la base.

Sí: 14 No: 4 Tal vez: 2

6.- Enumere qué acciones se deben ejecutar para solucionar sus necesidades.

- Capacitación 7

- Planificación y chequeo del trabajo 6

- Participación en los Consejos de dirección con protagonismo 4

- Estimulación al trabajador 3

- Interrelación con la base 1

- Trabajo político ideológico 1

- Debate en asambleas de afiliados y representantes 1

7.- Como cuadro sindical en la atención al hombre se siente:

Muy satisfecho 0

Satisfecho 4

Más satisfecho 0

Insatisfecho 12

Muy insatisfecho 2

No sé, tengo dudas 2

8.- A su juicio cuáles son los tres principales logros que ha tenido su Sindicato en el funcionamiento actual.

Asambleas de afiliados 13

Afiliación 10

Política de cuadros 9

Activos sindicales 6

Capacitación 4

Cobro de la cuota sindical 3

Identificación de los trabajadores con los cuadros sindicales 2

Cumplimiento de tareas 1

Emulación 1

ANEXO 9

ENCUESTA A ENTRENADORES DEL CURSO 40 DE LA ESCUELA PROVINCIAL HUBERTO MIGUEL FERNÁNDEZ DE LA CTC. CIENFUEGOS.

Compañero:

Con el objetivo de desarrollar un curso más eficiente en la formación de modos de actuación en los cuadros y atender las necesidades de capacitación que poseen los alumnos, quisiéramos que nos respondiera con la mayor sinceridad posible la siguiente encuesta.

Último título que posee: _____

Categoría científica: _____

Categoría docente: _____

Años de servicio en la docencia: _____

Años de trabajo en el trabajo sindical: _____

1.- Cuál considera Ud. que son las principales dificultades en comunicación que como dirigentes poseen los cursistas.

2.- Considera Ud. que es necesario diseñar una estrategia de capacitación para mejorar el rol de los cuadros en su accionar en la base.

Sí: _____ No: _____

3.- Aprovecha Ud. las potencialidades de los contenidos de las asignaturas que imparte para trabajar con los cursistas sobre su accionar en la base.

Sí: _____ No: _____ Algunas Veces: _____

4.- Si tuviese que diseñar una estrategia de capacitación para dar salida a los programas de la Revolución, qué acciones propone ejecutar.

ANEXO 10

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ENTRENADORES DEL CURSO 40 DE LA ESCUELA PROVINCIAL HUMBERTO MIGUEL FERNÁNDEZ DE LA CTC. CIENFUEGOS.

Compañero:

Con el objetivo de desarrollar un curso más eficiente en la formación de modos de actuación en los cuadros y atender las necesidades de capacitación que poseen los alumnos, quisiéramos que nos respondiera con la mayor sinceridad posible la siguiente encuesta.

Último título que posee: 4 Máster en ciencias de la educación y 6 Licenciados en Educación

Categoría científica: 4 Máster y 6 Licenciados

Categoría docente: 10 instructores

Años de servicio en la docencia: 23 como promedio

Años de trabajo en el trabajo sindical: 3,5 como promedio

1.- Cuál considera Ud. que son las principales dificultades en comunicación que como dirigentes poseen los cursistas.

Comunicación.....	7
Escucha.....	4
Habilidades comunicativas.....	3
Interpretación.....	1
Opinar.....	1
Retroalimentación.....	1
Expresar lo esencial.....	1
Diálogo.....	1

2.- Considera Ud. que es necesario diseñar una estrategia de capacitación para mejorar el cumplimiento del rol de los cuadros en su accionar en la base.

Sí: 10 No: 0

3.- .- Aprovecha Ud. las potencialidades de los contenidos de las asignaturas que imparte para trabajar con los cursistas sobre su accionar en la base.

Sí: 9 No: 0 Algunas Veces: 1

4.- Si tuviese que diseñar una estrategia de capacitación para dar salida a los programas de la Revolución, qué acciones propone ejecutar.

- | | |
|---|---|
| 1.- Profundizar en el trabajo político-ideológico | 3 |
| 2.- Enseñar conocimientos sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones. | 2 |
| 3.- Desarrollar seminarios | 1 |
| 4.- Desarrollar talleres | 1 |
| 5.- Desarrollar ejercicios prácticos | 1 |
| 6.- Fortalecer la economía | 1 |
| 7.- No responden | 6 |

ANEXO 11

GUIA PARA EL DESARROLLO DEL ANALISIS DE DOCUMENTOS

Objetivo:

Observar y seleccionar aquello que desde el punto de vista del objeto de la investigación sirve de interés para fundamentar teóricamente el problema investigativo.

Operaciones:

Preguntas a hacerse por el recopilador de la información antes de comenzar la lectura del documento:

Clasificación del texto: Por su extensión y trascendencia: artículo, folleto, libro,

Por su periodicidad: periódicos, no periódicos

Por su contenido: factográfico, metodológico, crítico-valorativo, teórico.

Tipos de público al que va dirigido el texto: gran público, iniciados, especialistas.

¿Tengo claro el tema sobre el que tengo que buscar información?

¿Tengo información sobre ese tema?

¿Qué tipo de información deseo recoger?

Preguntas a hacerse durante la recogida de la información:

¿La información que estoy recogiendo es la más adecuada según el objetivo?

¿Puedo buscar otra que me permita centrar más el tema?

¿Qué hago para saber si las referencias recogidas son interesantes para conseguir el objetivo que me propongo?

¿Qué problemas o dificultades me encuentro en ese problema? ¿De qué recursos dispongo para solventarlos?

Preguntas a hacerse después de recogida la información:

¿El texto explica mi objetivo o solo lo aborda referencialmente?

Sintetizar las ideas claves.

Analizar los recursos visuales del texto.

Verificamos o modificamos las predicciones iniciales elaboradas.

Relacionamos la nueva información con la ya conocida.

Generamos preguntas acerca del contenido teniendo en cuenta los niveles comprensivos: literal, interpretativo y crítico.

ANEXO 12

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACION. (La guía de observación es la misma del Anexo 2)

- Sobre la actividad: Fueron visitadas 31 acciones de capacitación.
- En el puesto de trabajo: 31
- Fuera del puesto de trabajo: 3
- Tipo de actividad: 18 visitas a secciones sindicales, 3 reuniones en sus diferentes etapas, 9 atenciones a personas tanto en despachos como ante reclamaciones, 4 controles a tareas, lográndose una participación de 547 personas.

II. Aspectos a observar:

No	Indicadores	muy adecuado	bastante adecuado	adecuado	poco adecuado	inadecuado
-----------	--------------------	-------------------------	------------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------

1	Se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización hecha por el entrenado acerca de la situación concreta de la sección sindical.	16	12	6		
	✓ El área de la comunicación, en especial en la interacción dirigente/afiliado.	18	8	8		
	✓ Las tareas principales de la CTC y su contenido en específico.	20	14			
	✓ Programa Educa a tu Hijo, como programa multisectorial y el papel que le corresponde jugar a los Sindicatos.	16	8	10		

2	Cuál era su prioridad con respecto a las demás.	6				
	Alimentación	2				
	Salario					
	Capacitación					
	Estimulación moral	2				
	Salud	12				
	Condiciones de trabajo	2				
	Atención a la mujer	20				
	Reclamaciones	1				
	Ropa-zapatos	1				
	Atención a internacionalistas	2				
	Vivienda	7				
3	Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla.					
	Sí	2				
	No	32				
4	Cómo se produce la interacción del entrenado con sus subordinados.	25	9			
5	Se trabaja con las causas que originan el problema.	13	21			

6	Se resolvió por separado o combinada con otras.	18	16			
7	Presentación de la operación.	20	14			
8	Preparación del aprendiz.	34				
9	Cooperación de los participantes.	34				
10	Las acciones que se desarrollan responden a las necesidades de capacitación de los participantes.	34				
11	Como se manifiestan las funciones de dirección en el cuadro.	31	3			
12	Se contribuye a la preparación político- ideológica de los participantes.	34				
13	Se contribuye al desarrollo de habilidades de comunicación.	34				

ANEXO 13

RELACIÓN DE ESPECIALISTAS

1. MsC. Dagoberto Pérez Rojas.

Institución donde labora: Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Matanzas

Título Universitario: Licenciado en educación.

Cargo o responsabilidad: Director

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesora auxiliar

Años de experiencia: 34 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 10

2. MsC. Rosario Rodríguez Remón

Institución donde labora: Escuela Nacional de Cuadros Sindicales Lázaro Peña

Título Universitario: Licenciada en educación.

Cargo o responsabilidad: Subdirectora Docente

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesora asistente

Años de experiencia en la docencia: 27 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 8

3. MsC. Mariano Segura González

Institución donde labora: Director Escuela Municipal Isla de la Juventud

Título Universitario: Licenciado en educación.

Cargo o responsabilidad: Director.

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesor instructor

Años de experiencia en la docencia: 27 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 10

4. MsC. Miriam Fonseca Rodríguez.

Institución donde labora: Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Las Tunas

Título Universitario: Licenciada en educación

Cargo o responsabilidad: Directora.

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesora auxiliar

Años de experiencia en la docencia: 29 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 11

5. MsC. Fe Magdalena Vázquez Morales.

Institución donde labora: Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Holguín.

Título Universitario: Licenciada en educación

Cargo o responsabilidad: Directora

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesora auxiliar

Años de experiencia: 26 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 7

6. MsC. Rosa María Rosell Palacio.

Institución donde labora: Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Santiago de Cuba.

Título Universitario: Licenciada en Educación.

Cargo o responsabilidad: Directora

Categoría Docente: Profesora asistente

Grado Científico: Máster en Ciencias

Años de experiencia en la docencia: 30 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 7

7. MsC. Francisco Gómez Chávez.

Institución donde labora: Escuela Provincial de Cuadros Sindicales Villa Clara.

Cargo o responsabilidad: Director

Título Universitario: Licenciado en Educación.

Grado Científico: Máster en Ciencias

Categoría Docente: Profesor Asistente

Años de experiencia en la docencia: 34 años

Con experiencia en el trabajo sindical: 12

ANEXO 14

ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA DE LOS ESPECIALISTAS.

Estimado Profesor(a):

Usted ha sido seleccionado para participar como especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia, conocimientos técnicos y su alta maestría pedagógica. Le solicitamos toda su cooperación, que confiamos de antemano que será seria y activa, para elaborar una propuesta de capacitación que contribuya al fortalecimiento de modos de actuación en los cuadros sindicales en su accionar en la base a partir de los programas de la Revolución y en especial el Programa educa a tu hijo.

Si está de acuerdo con nuestra petición le pido que complete el formulario que se anexa a este correo.

Muchas Gracias

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos _____

Institución donde labora: _____

Título Universitario: _____

Especialidad: _____

Cargo o responsabilidad: _____

Título Académico o Grado Científico: _____

Años de experiencia en la docencia _____

Categoría Docente _____

Experiencia en el trabajo educativo: _____

CUESTIONARIO

1. Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema objeto de investigación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación.

FUENTES DE ARGUMENTACION	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia práctica alcanzada			
Conocimiento y/o asesoramiento de trabajos a autores nacionales			
Conocimiento y/o asesoramiento de trabajos a autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema			
Su intuición			

ANEXO 15

PROCESAMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA.

En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma:

Donde K: índice de competencia.

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista en relación con el tema objeto de estudio. Resulta el promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas según el conocimiento que tenga al respecto.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista: Es el resultado de la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación

El Ka resultó de la tabla de valores siguiente:

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted.	0,3	0,2	0,1
Su experiencia alcanzada.	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición.	0,05	0,05	0,05

Se concluye entonces que:

La competencia del especialista es alta si: $K \leq 0,8$

La competencia del especialista es media si: $0,5 < K \leq 0,8$

La competencia del especialista es baja si: $K \leq 0,5$

ANEXO 16

**RESULTADOS DE LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS
ESPECIALISTAS:**

Especialista	K_c	K_a	K
1	0.9	1.0	0.95
2	0.8	1.0	0.9
3	0.8	1.0	0.9
4	1.0	1.0	1.0
5	1.0	1.0	1.0
6	0.9	0.7	0.8
7	0.7	0.9	0.8

ANEXO 17

ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION

Estimado especialista:

Necesitamos que usted valore integralmente la estrategia, resaltando aquellos aspectos susceptibles a reformular e incorpore aquellos aspectos que considere sean necesarios en este tipo de trabajo.

CUESTIONARIO

1. ¿Cumple la estrategia el objetivo previsto?

Completamente_____ Parcialmente_____ No lo cumple_____

2. ¿La estrategia permite evaluar la integración de los documentos rectores del trabajo sindical con el desempeño de los cuadros?

Completamente_____ Parcialmente_____ No los integra_____

3. ¿Las acciones previstas en cada una de las etapas son?

Completamente adecuadas_____ Medianamente adecuadas_____ Inadecuadas_____

4. La materialización de la estrategia en la práctica la considera:

Posible_____ Posible con arreglos_____ Imposible_____

Proponga los aspectos que considere deben ser reformulados, señalar en cada caso la forma que usted propone deba considerarse:

ANEXO 18

ESCUELA PROVINCIAL DE CUADROS SINDICALES

HUMBERTO MIGUEL FERNÁNDEZ

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA CUADROS SINDICALES

INTRODUCCION

FUNDAMENTACION:

Es necesario instrumentar una capacitación que de forma sistemática garantice un mejor desempeño de los cuadros en su interacción con la base.

Se puede utilizar los espacios de las reuniones establecidas regularmente, ciclo de conferencias incluyendo los recursos tecnológicos de que disponemos a través de las tele comunicaciones y aún más una vez conectadas la Internet, del Movimiento Sindical Cubano, pudiera establecerse la superación a distancia, por el momento proponemos que se diagnostiquen objetivamente las necesidades del aprendizaje de los cuadros en funciones partiendo de las insuficiencias detectadas en los procesos como el de discusión de las modificaciones a la Ley de Seguridad Social , los informes de los Balances o Conferencias, evaluación de los cuadros, etc. creando bases para futuros desempeños en la discusión del Código del Trabajo; el análisis de las Tesis del VI Congreso del PCC y otras que la dinámica del país y del Movimiento Sindical Cubano o internacional demanden, así como en la atención a los afiliados en diferentes instancias.

CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN PARA LOS CUADROS.

OBJETIVOS:

- 1.- Sistematizar diferentes vías de capacitación con los cuadros profesionales del Movimiento Sindical Cubano.
- 2.- Mejorar la interacción de los cuadros con la base como función primordial del Movimiento Sindical.
- 3.- Desarrollar habilidades comunicativas en los cuadros.

PLAN DE TEMAS:

Tema 1.- Importancia de la comunicación. Generalidades acerca del proceso comunicativo.

Objetivo:

- Caracterizar el proceso comunicativo como desarrollador de la personalidad del individuo y en especial del dirigente-líder.
- Explicar la importancia que tiene al comunicación afectiva para los cuadros y en especial para los del Movimiento Sindical.
- Caracterizar los componentes del proceso comunicativo.
-

Tema 2.- Habilidades productivas de la comunicación. El emisor.

Objetivo:

- Explicar el proceso productivo como macrohabilidad comunicativa.
- Caracterizar al emisor haciendo hincapié en el código del buen hablante.

Tema 3.- Habilidades comprensivas de la comunicación. El receptor.

Objetivo:

- Explicar el proceso comprensivo como macrohabilidad comunicativa.
- Caracterizar los diferentes tipos de receptores haciendo hincapié en el receptor real de la conversación y recordando el código del buen oyente.

Tema 4.- La conversación, la discusión o debate, argumentación, refutación, comunicación asertiva, planificación del tiempo de trabajo. Ética del cuadro.

Objetivo:

- Explicar diversas formas de interacción comunicativa.
- Caracterizar la conversación como la forma de interacción comunicativa más empleada por el cuadro sindical.
-

Tema 5.- Valores patrióticos y sindicales. Legado de los líderes sindicales en el origen y desarrollo de la CTC – hitos: laboriosidad, honestidad, solidaridad, honradez, otros.

Objetivo:

- Caracterizar los valores patrióticos y sindicales determinando sus modos de actuación.
- Explicar modos de actuación comunicativa empleados por paradigmas del Movimiento Sindical Cubano.

Tiempo de Duración: Cada tema corresponde a un ciclo de trabajo, por lo que en el Municipio el Día de Preparación Metodologica será 6 horas presenciales. (Una sesión).

Orientaciones metodológicas:

Los temas serán desarrollados mediante talleres, seminarios, y en el menor grado posible las conferencias de actualización que serán impartidas por los profesores o por especialistas previamente convenido con ellos el interés de la actividad que es el de capacitar a los cuadros para mejorar su interacción afectiva con los afiliados en la base.
