

## Estrategia para la capacitación pedagógica del tutor en la entidad laboral. Universidad de Holguín, Cuba

### Strategy for the pedagogical training of the tutor in the work entity. University of Holguín, Cuba

**Daniel Tiofilo Thompson Zulueta**

Universidad de Holguín, Cuba

<https://orcid.org/0000-0003-3367-555X>

[thompson@uho.edu.cu](mailto:thompson@uho.edu.cu)

**José García Díaz**

Empresa Constructora de Obras de Ingeniería, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-2648-7692>

[jdiaz@ingeco.cu](mailto:jdiaz@ingeco.cu)

#### RESUMEN

Los trabajadores que se desempeñan como tutores en las entidades laborales (empresas) manifiestan, en su desempeño, limitaciones para potenciar los conocimientos, las habilidades y valores necesarios a los estudiantes en el proceso de formación profesional inicial que se desarrolla en el nivel educativo de la Educación Técnica y Profesional. Lo anterior constituye premisa para la puesta en práctica de acciones que conduzcan a su capacitación. Para solucionar esta problemática se elaboró una estrategia, la cual tiene como objetivo: Capacitar desde el punto de vista pedagógico al tutor de empresa para lograr que los mismos garanticen la formación integral de los obreros y técnicos en formación que se insertan en los contextos laborales donde ellos producen o prestan determinado servicio. Dicha estrategia como resultado y aporte práctico de la investigación consta de un objetivo general, objetivos específicos y las acciones estratégicas estructuradas en cuatro dimensiones: Pedagógica, Didáctica, Curricular y Tecnológica, las cuales permiten la transformación del desempeño de los tutores.

**RECIBIDO**

10/02/2022

**ACEPTADO**

20/10/2022

#### PALABRAS CLAVE

Capacitación pedagógica; estrategia; tutor; entidad laboral.

**ABSTRACT**

Workers who work as tutors in labor entities (companies) manifest, in their performance, limitations to enhance the knowledge, skills and values necessary for students in the initial vocational training process developed in the educational level of Technical and Vocational Education. This is the premise for the implementation of actions that lead to their training. In order to solve this problem, a strategy was elaborated, which has as objective: To train from the pedagogical point of view the company tutor to achieve that they guarantee the integral formation of the workers and technicians in formation that are inserted in the labor contexts where they produce or provide determined services. This strategy as a result and practical contribution of the research consists of a general objective, specific objectives and strategic actions structured in four dimensions: Pedagogical, Didactic, Curricular and Technological, which allow the transformation of the tutors' performance.

**KEYWORDS**

Pedagogical training;  
strategy; tutor; work entity.

## INTRODUCCIÓN

98

El aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte tendencia hacia la globalización del mercado, las nuevas características y tendencias demográficas, así como las exigencias de la fuerza laboral, impulsan a las organizaciones a ser más innovadoras y a realizar esfuerzos en la búsqueda de diferentes maneras de potenciar y convertir su capital humano en una verdadera ventaja competitiva.

Esta nueva y cambiante situación obliga a las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su capital humano tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno; y es precisamente en ello que juega un papel el proceso de capacitación y desarrollo del capital humano.

Se considera la capacitación y desarrollo del capital humano como una variable estratégica de primer orden en las organizaciones exitosas; a la misma se le concede un lugar importante en la gestión empresarial, es por ello la necesidad de llevar a cabo la formación permanente con un carácter estratégico, alineado a la estrategia organizacional y que contribuya al logro de las mismas; se concibe además a la formación con un carácter de mejora continua. De ahí que sea el sustento esencial de la gestión por competencias.

El desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia y productividad en una organización. Al respecto hay que tener presente que el mismo depende de múltiples factores, personales y ambientales, que determinan lo que cada individuo puede, sabe y quiere hacer. Así, desde esta perspectiva, la misión fundamental de la gestión de los recursos humanos en una organización es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado. El desenvolvimiento laboral es el resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación desde una perspectiva más realista, alejada de posiciones extremas muy comunes que, la consideran una panacea universal o por el contrario, le niegan cualquier utilidad.

La formación permanente del profesional de la producción tiene que estar dirigida no solo a la adquisición de los conocimientos científicos y técnicos, sino también desarrollar las capacidades pedagógicas necesarias para la planificación y dirección exitosa del proceso formativo en los escenarios donde trabajan. Hay que trabajar para enriquecer los conocimientos adquiridos durante el estudio, para saberlo aplicar en la práctica de manera creadora y recordar que la realidad es siempre mucho más rica que la teoría, pero que la teoría es imprescindible para desarrollar el trabajo profesional de un mundo científico.

Con estas reflexiones se le da protagonismo a uno de los componentes personales del proceso de formación del trabajador, es decir, se hace alusión al

tutor de empresa. El protagonismo pedagógico de esta figura lo convierte en un profesional que contribuye a la preparación de los estudiantes en determinadas especialidades técnicas desde un escenario laboral concreto.

A decir de Abreu y Soler (2014) la categoría instructor o tutor de la entidad laboral constituye uno de los conceptos esenciales de la Didáctica de la Educación Técnica y Profesional (ETP). Con este criterio coinciden Alonso, Cruz y Ronquillo (2020), pero la mirada de estos autores es realizada desde la Didáctica de las Ciencias Técnicas.

Abreu y Soler (2014) definen al instructor o tutor de la entidad laboral como:

Aquel trabajador de experiencia que representa la profesión u oficio a que aspira el estudiante, especialista, con una actitud consecuente ante los Principios de la Revolución y que debe poseer una preparación pedagógica necesaria y suficiente que le permita cumplir satisfactoriamente con su tarea esencial: hacer asequible los contenidos de la profesión de los estudiantes (p.16).

Alonso, Cruz y Ronquillo (2020) definen a la Entidad laboral como:

Una entidad económica con personalidad jurídica propia que se dedica a la producción material o a los servicios. Sus funciones esenciales son de tipo productivo, de servicios y educativas de sus trabajadores y de los estudiantes de las escuelas que se insertan como parte de su formación profesional (p.153).

Los centros laborales y en particular los tutores de empresas juegan un rol esencial en el proceso de formación profesional de los estudiantes para lograr que estos sean altamente competitivos en la diversidad de puestos de trabajo que caracterizan su oficio o profesión, capaces de transformar su entorno social, a partir de la preparación que manifiesten desde el punto de vista político, económico, energético, ambiental y cultural. El tutor de empresa debe estar preparado pedagógicamente a partir del dominio de la Didáctica de la Ciencias Técnicas y de la Pedagogía Profesional para realizar su función fundamental.

La aplicación de un diagnóstico fático al proceso de capacitación pedagógica del tutor de empresa permitió conocer las manifestaciones externas de dicho proceso desde su función pedagógica. Para ello se aplicaron métodos y técnicas de investigación científica, que incluyeron: la observación del desempeño del tutor, revisión de documentos y entrevistas.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se revelaron insuficiencias en los tutores de empresas relacionadas con:

- El desempeño pedagógico para favorecer la formación de obreros y técnicos competentes desde el contexto de la empresa.

- La necesidad de conocimientos, habilidades y valores necesarios para la formación de obreros y técnicos competentes en el contexto laboral.

La identificación de las insuficiencias declaradas hizo posible el planteamiento del problema de la investigación, el cual se expresa en: ¿Cómo favorecer la capacitación pedagógica del tutor de modo que se potencie la formación de obreros y técnicos desde el contexto de la empresa?

El tutor ha de constituirse en un modelo para la formación de los estudiantes en las dimensiones académicas, profesional y personal. Esta figura es el encargado de hacer que se cumplan las condiciones y requisitos en cada puesto de trabajo para lograr el crecimiento profesional en los estudiantes, y para ello debe ser capaz de transmitir sus experiencias, habilidades y destrezas. Este profesional debe favorecer el desarrollo de las competencias laborales de los estudiantes para acceder al mercado del trabajo y capacitarlos para su desempeño en el mundo laboral. Lo anterior revela la importancia del problema de investigación y la necesidad de su solución.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se contó con un universo de 40 trabajadores tutores y se tomó como muestra a 25 de ellos. Para su selección se tuvo en consideración los criterios siguientes: nivel de formación, años de experiencia profesional y resultados en su desempeño. Los métodos que se utilizaron para el diagnóstico del estado de la capacitación figuran los siguientes: la observación científica, la revisión de documentos y la entrevista.

Se establecieron diferentes etapas para el desarrollo de la investigación, las cuales se precisan a continuación:

- Etapa de diagnóstico de la capacitación pedagógica del tutor de empresa.
- Etapa de sistematización teórica de la capacitación pedagógica del tutor de empresa.
- Etapa de fundamentación y diseño de la estrategia de capacitación pedagógica del tutor de empresa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este aspecto se presenta los resultados del proceso investigativo desarrollado en cada una de las etapas del mismo.

### **Etapas de diagnóstico de la capacitación pedagógica del tutor de empresa**

Con el objetivo de identificar las limitaciones que laceran la capacitación pedagógica del tutor en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería de Holguín, se aplicó un diagnóstico del cual se presentan los resultados a continuación:

La aplicación del diagnóstico del estado actual de la capacitación pedagógica de los tutores de dicha empresa que conformaron la muestra consideró las dimensiones e indicadores propuestos por Alonso, Cruz y Ronquillo (2021).

Las dimensiones que se asumen para diagnosticar la capacitación pedagógica de los tutores de empresa son: Tecnológica, Pedagógica, Didáctica y Curricular.

Los indicadores considerados para medir el impacto tenido por la capacitación pedagógica profesional en los tutores en cada una de las dimensiones consideradas son: satisfacción de los participantes, grado de aprendizaje logrado, transferencia al puesto de trabajo, e impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización.

A continuación, se presentan los resultados:

- En ninguno de los documentos revisados se observaron acciones, acuerdos u orientaciones relacionadas con la intencionalidad de contribuir a la capacitación pedagógica de los tutores de empresa.
- En varios de los documentos revisados, entre los que se destacan: los planes de capacitación de la empresa y los programas de cursos de capacitación desarrollados; se pudo constatar que existen carencias relacionadas con la preparación pedagógica y didáctica de los tutores.
- En los controles realizados a la empresa, se pudo constatar señalamientos al cumplimiento de las exigencias sociolaborales de los puestos de trabajos para la formación de los pilares básicos que componen el modelo de formación del trabajador competente.
- No todos los tutores constituyen modelos de trabajadores para ejercer la función de educadores.
- Existen incumplimientos en cuanto a las exigencias sociolaborales que se precisa de los puestos de trabajo para el desempeño de los tutores.
- Los tutores manifiestan limitaciones en cuanto a los conocimientos de carácter pedagógico, didáctico y curricular para poder contribuir con la formación de

los estudiantes que se insertan en las empresas como parte de su formación profesional inicial.

- La experiencia laboral de los tutores que conforman la muestra supera los 15 años de trabajo
- El dominio de las diferentes dimensiones por parte de los tutores se comportó como sigue: Dimensión tecnológica: 50 % considera que es media, Dimensión pedagógica: 75 % considera que es baja, Dimensión didáctica: 65 % considera que es baja y la Dimensión curricular: 80 % considera que es baja.
- Al procesarse las opiniones dadas por los tutores sobre la capacitación pedagógica recibida, el 75 % dijo que nunca y solo el 25 % consideró que algunas veces.

Entre las causas fundamentales que provocan las limitaciones antes mencionadas se encuentran:

- Insuficiente tenencia de un diagnóstico certero de las necesidades de capacitación pedagógica de los tutores desde una dimensión tecnológica, pedagógica, didáctica y curricular.
- La implementación de acciones de capacitación de manera aislada, espontáneas y sin la comprensión de los postulados teóricos que sustentan a la Pedagogía Profesional y la Didáctica de las Ciencias Técnicas, lo que limita el crecimiento profesional de los tutores en la empresa.

### **Etapas de sistematización teórica de la capacitación pedagógica del tutor de empresa**

La etapa de sistematización de la capacitación pedagógica del tutor de empresa resultó de extraordinario valor dado a que permitió consultar los fundamentos que la sustentan. En este sentido se presenta como resultado de esta etapa algunas consideraciones teóricas y metodológicas de la capacitación.

Conforme al criterio de Campi y otros, (2020) nuevas necesidades de actualización han sido propiciadas por las políticas internacionales, la incesante propensión hacia la globalización y la evolución del conocimiento; no obstante, tales necesidades deben ser atendidas de manera pertinente. Además, la estructura de los sistemas escolarizados y los currículos existentes para la formación profesional, comenzaron a resultar inútiles para atender los nuevos inconvenientes asociados a la práctica profesional.

A decir de Wurgaft (1998), representante de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) "la capacitación se defina como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Según Parra y Rodríguez (2016) "se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes" (p.132).

En opinión de Parra y Rodríguez (2016):

La capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores (...). La capacitación se da por los cambios provocados en el sector externo y que afectan directamente el interior de la empresa y que surge como consecuencia de la necesidad de preparar a sus trabajadores y adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización (p.134).

El tutor es un empleado de una empresa que ha de estar actualizando sus habilidades y destrezas profesionales de manera sistemática, en correspondencia con las exigencias que imponen los cambios tecnológicos que impactan en los puestos de trabajo donde el realiza su actividad laboral. Como resultado de esta actualización, este profesional está en condiciones realizar una mejor contribución a la formación de los estudiantes.

En la presente investigación, se reconoce que al precisarse la necesidad de que el tutor tenga una capacitación profesional, se está asumiendo que ha de capacitarse, pedagógica, didáctica y curricularmente. Estas dimensiones integradas favorecen la formación profesional de un tutor competente pues integran los pilares básicos del modelo de un trabajador con esta cualidad.

De esta forma, se confirma que la idea de orientar la capacitación del tutor de empresa desde un prisma pedagógico resulta pertinente, pues se orienta a la formación de los pilares básicos que conforman el modelo de trabajador competente.

**Formación jurídica e ideológica:** Expresada en el dominio y aplicación de las políticas y las normas jurídicas que regulan el trabajo en una determinada entidad laboral, así como la diversidad de normas técnicas y de seguridad del trabajo que tiene que cumplir en el puesto de trabajo (p.27).

**Formación económica:** Expresada en la apropiación de contenidos que manifiesta el trabajador hacia la valoración de la situación socioeconómica de la entidad laboral y de la sociedad en sentido general, así como hacia la actividad económica, que le permita la toma de decisiones en función de garantizar el cuidado, la protección, conservación y el uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros que se emplean durante la aplicación de métodos de trabajo tecnológicos asociados al objeto de trabajo de la profesión que estudia, que contribuyan al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la producción y los servicios (p.27).

**Formación energética:** Expresada en los conocimientos sobre la energía, así como de habilidades, valores, actitudes y formas de actuación en las cuales se contribuya al uso eficiente y racional de los medios y equipos que emplea



el trabajador en los métodos de trabajo tecnológicos para la solución de los problemas profesionales relacionados con su profesión, que contribuyan al ahorro de energía (p.28).

**Formación ambiental:** Expresada en la necesidad de que el trabajador comprenda la relación entre lo biótico y lo abiótico, lo cognitivo, valorativo, actitudinal y comportamental, que logre tomar conciencia, percepción y sensibilidad ambiental para generar alternativas de solución a problemas ambientales que surgen producto de la aplicación de los métodos de trabajo tecnológicos, que contribuyan al cuidado, conservación y por ende al desarrollo sostenible del medioambiente que caracteriza a su puesto de trabajo, la localidad y sociedad en sentido general (p.28).

**Formación científica – tecnológica y de dirección:** expresada en poseer conocimientos y habilidades (saber hacer) para la aplicación de los métodos de trabajo tecnológicos de su profesión, con carácter polivalente, o sea, que le permita desempeñarse con calidad, compromiso, de manera eficiente, flexible, temporal y por necesidad productiva o de servicio en un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde en la entidad laboral, o sea que demuestre capacidades para transferir los métodos de trabajo tecnológicos que domina para el uso de nuevas tecnologías, así como para el despliegue de su movilidad profesional (p.28).

**Formación básica general e integral:** En la que exprese un adecuado dominio de las ciencias básicas y humanísticas, competencias comunicativas (hablar, escuchar, escribir, leer) en su lengua natal y en otro idioma, valores profesionales (laboriosidad, responsabilidad, organización, disciplina tecnológica, humanismo, ética profesional, compromiso, entre otros) que le permitan saber estar y convivir en un entorno laboral y social siempre complejo y cambiante, además debe ser emprendedor, saber trabajar en equipos multidisciplinarios, manifestar liderazgo y ser polivalente (p.29).

La capacitación no solo prepara para el trabajo, sino también para la vida en comunidad, para el pleno ejercicio de la ciudadanía, se vincula con el empleo, porque es una de las vías principales para asegurar el acceso a las competencias que hoy son requeridas en el mercado de trabajo. Se relaciona con el salario, porque a través de sus aportes a la productividad y competitividad, contribuye al incremento de los beneficios y habilita a negociar sobre su distribución.

La capacitación reduce las deficiencias de rendimiento en el puesto de trabajo, facilita la introducción de nuevas tecnologías, mejora la motivación e integración de los empleados. Permite el desarrollo de las personas porque a través de ella adquieren conocimiento y dominio propio del puesto de trabajo, son capaces de resolver problemas profesionales, aprenden a tomar decisiones correctas cuando sea necesario, aprenden a descubrir y valorar los problemas humanos dentro de la organización en término de cooperación, comunicación y responsabilidad solidaria.

## **Etapas de Fundamentación y diseño de la estrategia de capacitación pedagógica del tutor de empresa**

Otra de las etapas del proceso investigativo, la constituye la fundamentación y diseño de la estrategia de capacitación pedagógica del tutor de empresa. Para ello se procedió a sistematizar algunos referentes teóricos asociados a la estrategia como herramienta de trabajo y aporte práctico de la presente investigación.

La palabra estrategia aparece con una frecuencia no desestimable en los estudios asociados al campo de la educación y es recurrencia tangible en las obras didácticas que actualmente ven la luz. Su elaboración constituye, a la vez, el propósito de muchas investigaciones en las cuales se erige como el resultado científico que estas aportan al objeto de indagación.

El hecho de que su implementación aparezca asociada a los estudios de gestión empresarial y a la puesta en práctica de modelos de calidad y mejora en las empresas ha traído no pocos problemas a su utilización en el campo de las Ciencias Pedagógicas. Estas cuestiones, unidas a las diferencias con su empleo observadas en los informes de investigaciones, tesis de maestría, doctorados, etc.; han planteado la necesidad de promover el estudio de las cuestiones relativas al diseño, elaboración y particularidades de este resultado científico.

La consulta en la bibliografía especializada sobre el particular permite arribar a las siguientes consideraciones:

- Las estrategias son consideradas a un nivel macro o global; mientras las tácticas se instauran en una dimensión micro o específica.
- Las tácticas suelen verse como modos de ejecución o procedimientos seguidos para la consecución de una finalidad. Se considera la existencia de tácticas generales, especiales o particulares y combinadas.
- La estrategia es valorada como la interrelación de un conjunto de tácticas, mientras que estas últimas constituyen cada uno de los eslabones o procedimientos que la componen.

Según Addine (2004) considera que “un conjunto de tácticas interrelacionadas conforma una estrategia” y que una táctica “es un procedimiento específico que se aplica y tributa a todo el proceso, a la estrategia en general” (p.33).

Existen investigaciones y trabajos novedosos que detallan la esencia de las estrategias, sus estilos y etapas, entre los que se destacan Augier (1999) quien define las estrategias pedagógicas o educativas como:

- Conjunto de acciones para alcanzar objetivos a largo plazo que deben cumplir los diferentes miembros de la comunidad escolar para incidir en el funcionamiento de la escuela.
- Procedimientos dirigidos, planificados e intencionalmente creados antes,

- durante o después del desarrollo de una tarea.
- Dirección pedagógica que provoca la transformación del estado real al estado deseado.
  - Procesos de dirección educacional integrados por un conjunto de acciones y actividades planificadas, organizadas, ejecutadas y controladas por la escuela para perfeccionar la personalidad de los alumnos, de acuerdo con los objetivos concretos previamente delimitados.

Puede apreciarse que en las definiciones dadas se consideran como acciones, dirección pedagógica, procedimientos, procesos de dirección. Partiendo de estos valiosos aportes, en nuestra opinión se considera que las estrategias pedagógicas o educativas constituyen procesos ejecutivos de la orientación educativa que tienen en su base un sistema dinámico de habilidades pedagógicas profesionales indispensables para orientar el desarrollo de la personalidad del estudiante y del grupo escolar. Las estrategias de este tipo contribuyen al desarrollo del proyecto educativo porque en ellas están presentes las aspiraciones en cuanto a la formación de los estudiantes, así como las actividades y relaciones que posibilitan la solución de contradicciones y el logro de objetivos sociales.

Otra definición encontrada en la literatura es la que ofrece Rodríguez (2013), quien plantea que la estrategia pedagógica;

Es la proyección de la dirección pedagógica que permite la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacionales para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin (organizativa, didáctica, material, metodológica, educativa (p.27).

Rodríguez (2013) plantea que las estrategias se clasifican en: pedagógicas, didácticas, educativas, metodológicas y escolares. A continuación, se presenta la definición de cada una de ellas según esta autora:

**Estrategia pedagógica:** Es la proyección de la dirección pedagógica que permite la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacionales para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin (organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas, etc.) (p.26).

**Estrategia didáctica:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación del proceso de enseñanza aprendizaje en una asignatura, nivel o institución tomando como base los componentes del mismo y que permite el logro de los objetivos propuestos en un tiempo concreto (p.26).

**Estrategia educativa:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de los modos de actuación

---

de los escolares para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales (p.26).

**Estrategia metodológica:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto. Entre sus fines se cuenta el promover la formación y desarrollo de estrategias de aprendizaje en los escolares (p.26).

**Estrategia escolar:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo en cuya elaboración se interrelacionan de forma dialéctica y activa la comunidad educativa y la dirección institucional, para cumplir con calidad el encargo social de la escuela (p.26).

Rodríguez (2013) considera 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 acciones a corto, mediano y largo plazo 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 (p.20).

De Armas, Lorences y Perdomo (2015) consideran que el propósito de toda estrategia es vencer dificultades con una optimización de tiempo y recursos. La estrategia permite definir qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas. De lo anterior se infiere que las estrategias son siempre conscientes, intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica (p.14).

Por otra parte, De Armas, Lorences y Perdomo (2015) expresan que:

La estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos (p.10).

De Armas, Lorences y Perdomo (2015) consideran que el plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de organización coherente unificado e

integrado, direccional, transformador y sistémico. Elementos que están presentes en la estrategia:

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto o ámbito determinado.
- Diagnóstico de la situación actual.
- Planteamiento, objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- Prever la evaluación de los resultados (p.10).

Puede apreciarse que en las definiciones dadas se consideran como acciones, dirección pedagógica, procedimientos, procesos de dirección. Partiendo de estos valiosos aportes, en nuestra opinión se considera que las estrategias pedagógicas o educativas constituyen procesos ejecutivos de la orientación educativa que tienen en su base un sistema dinámico de habilidades pedagógicas profesionales indispensables para orientar el desarrollo de la personalidad del estudiante y del grupo escolar. Las estrategias de este tipo contribuyen al desarrollo del proyecto educativo porque en ellas están presentes las aspiraciones en cuanto a la formación de los estudiantes, así como las actividades y relaciones que posibilitan la solución de contradicciones y el logro de objetivos sociales.

Las aproximaciones sucesivas a las peculiaridades del objeto a partir de la caracterización del estado actual de la capacitación pedagógica y la sistematización de los presupuestos teóricos, apuntan a la necesidad de la elaboración de una estrategia como herramienta para lograr la transformación del estado actual del campo de acción de la investigación.

Entre las definiciones de estrategia pedagógica, por ser la tipología específica que propone la presente investigación sobresale la aportada por Valle (2012). Sus criterios ofrecen argumentos que justifican su selección como vía para la salida en la práctica pedagógica.

Entre los argumentos se destacan: su carácter planificado, dirigido y consciente, se estructura en etapas que contienen acciones, su construcción responde a la transformación de un problema específico, el carácter dialéctico se basa en la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto y su tipología específica está condicionada por los elementos que se constituyen en objeto de transformación.

Según el criterio de Valle (2012):

Las estrategias constituyen un esquema amplio para obtener, organizar y evaluar secuencialmente la acción y el orden, para conseguir las metas previstas; considera, además, que es el medio, la vía para la obtención de

los objetivos de la organización, el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan (p.26).

Este autor considera que la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio del estado actual hacia uno deseado, mediante la toma de decisiones en la movilización de los recursos con que se cuenta. Las estrategias están compuestas por fases o etapas que guían la lógica que se sigue para cambiar el estado actual del objeto hacia el que se desea.

Autores como Rodríguez (2013) y De Armas, Lorences y Perdomo (2015) reconocen que las estrategias constituyen resultados científicos de naturaleza práctica que pueden generarse como alternativas de solución a problemas educativos. Alonso y Cruz (2020) coinciden con estos criterios y lo singularizan al campo de investigaciones pedagógicas profesionales.

A partir de lo señalado Alonso y Cruz (2020) definen que la estrategia es el:

Sistema de acciones concebidas a corto, mediano y largo plazo basadas en metas, objetivos, misiones, visiones, líneas o direcciones estratégicas de trabajo que permiten la transformación de un estado actual hacia uno deseado asociado al proceso de formación profesional inicial o continua del trabajador, la enseñanza, el aprendizaje profesional y/o la dirección científica de instituciones formadoras de profesionales, las cuales se sustentan en el cuerpo teórico y metodológico de la Pedagogía Profesional, la Didáctica de las Ciencias Técnicas y requieren de recursos humanos y materiales para su implementación mediante el análisis costo – beneficio - percepción del riesgo (p.7).

Las estrategias pueden ser de diferentes tipos: pedagógicas, didácticas, educativas, de procesos de dirección etc. En el caso particular de la presente investigación, se asume que la estrategia a proponer es de naturaleza pedagógica por cuanto impacta en el proceso de formación profesional inicial o continua del tutor de empresa que constituye el objeto de estudio de la Pedagogía Profesional.

En opinión de De Armas, Lorences y Perdomo, J. (2015), opinión que comparten Alonso, Cruz (2021), consideran que la estrategia (según el tipo que sea) se compone en:

- **Fundamentación.** Se establece los fundamentos epistemológicos que sustentan a la estrategia. En este caso la fundamentación ha sido realizada desde el prisma de la Pedagogía Profesional como ciencia de manera general y en particular desde resultados de investigación de autores contemporáneos foráneos en torno a la categoría de capacitación pedagógica y de la evaluación de su impacto
- **Diagnóstico:** Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. Se realizó el diagnóstico del

estado de la capacitación pedagógica de los tutores y se precisaron sus causas.

- **Planteamiento del objetivo general:** El objetivo general de la estrategia coincide con el objetivo general de la investigación.
- **Planeación estratégica:** Se definen las líneas o área de resultados claves de la estrategia, los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves, así como las acciones estratégicas que deben ser ejecutadas en el tiempo por los protagonistas y evaluadas por los responsables.
- **Instrumentación:** Hace referencia al proceso de implementación de la estrategia según lo proyectado en el plan de acciones estratégicas. (p.11)

A continuación, se presenta el diseño de la estrategia de capacitación pedagógica propuesta por la investigación. la cual consta de la estructura siguiente:

- Objetivo de la estrategia: Contribuir a la capacitación pedagógica de los tutores de empresas desde las dimensiones pedagógica, didáctica, curricular y tecnológica
- Planeación estratégica:

### 1. Dimensión Pedagógica:

Objetivo específico: Contribuir al conocimiento, por parte de los tutores de empresa del objeto de estudio y sistema categorial de la Pedagogía Profesional.

Acciones estratégicas:

- Desarrollar conferencia sobre el objeto de estudio de la Pedagogía Profesional y comparar su significación y alcance con el objeto de estudio de otras ciencias pedagógicas.
- Desarrollar conferencia sobre el sistema de categorías y principios de la Pedagogía Profesional como ciencia, así como, sobre los rasgos que caracterizan al proceso de formación profesional continuo del tutor.
- Desarrollar conferencia sobre los pilares que caracterizan al modelo profesional de un tutor competente y las exigencias sociolaborales que deben cumplir los puestos de trabajo para asegurar la concreción de esos pilares.
- Desarrollar conferencia sobre el proceso de formación de competencias laborales en los tutores de empresas.
- Desarrollar un taller metodológico con tutores y profesores para profundizar en la comprensión de los postulados epistemológicos en los que se sustenta la Pedagogía Profesional como ciencia y su concreción en el desempeño del tutor.

### 2. Dimensión Didáctica:

Objetivo específico: Contribuir al conocimiento, por parte de los tutores de empresa del objeto de estudio y sistema categorial de la Didáctica de las Ciencias Técnicas.

---

Acciones estratégicas:

- Desarrollar conferencia sobre el objeto de estudio de la Ciencias Técnicas su significación y sentido.
- Desarrollar conferencia sobre las leyes y categorías de la Didáctica de las Ciencias Técnicas.
- Desarrollar una conferencia sobre las dimensiones del proceso de enseñanza aprendizaje profesional.
- Desarrollar un taller metodológico para el diseño de tareas de aprendizaje profesional a resolver por los estudiantes.
- Efectuar visitas de ayuda metodológica a actividades desarrolladas por los tutores en el contexto de las aulas anexas

### 3. Dimensión Curricular.

Objetivo Específico: Contribuir al conocimiento, por parte de los tutores de empresa del contenido y los principales documentos metodológicos que norman la formación de obreros y técnicos.

Acciones estratégicas:

- Desarrollar un taller metodológico relacionado con el Modelo del Profesional y Plan de Estudios de los obreros y técnicos que se insertan en sus contextos laborales.
- Desarrollar un taller metodológico con la presencia de tutores y profesores sobre el contenido y alcance del Reglamento de Enseñanza Práctica.
- Desarrollar un taller metodológico con la presencia de tutores y profesores sobre el contenido y alcance del sistema de evaluación vigente en la Educación Técnica y Profesional.
- Desarrollar un taller metodológico sobre el cronograma de las prácticas laborales de los estudiantes y la elaboración de las guías e informes que deben tener y hacer los estudiantes para su ejecución y defensa.

### 4. Dimensión Tecnológica:

Objetivo Específico: Contribuir al mejoramiento de la preparación tecnológica de los tutores de empresa.

Acciones estratégicas:

- Proyectar videos profesionales, con la participación de tutores y profesores que traten temáticas de organización empresarial, tecnologías aplicadas a las actividades del contexto laboral donde se encuentran insertados y la implementación de nuevos métodos de trabajo tecnológicos.
- Desarrollar conferencias sobre las nuevas tecnologías y métodos de trabajos metodológicos introducidos en las empresas, talleres y aulas anexas donde se realizan las prácticas laborales de los estudiantes y los entrenamientos de



los docentes en la especialidad por parte de empresarios.

- Desarrollar clases metodológicas instructivas y demostrativas por parte de empresarios y con la presencia de tutores y docentes relacionadas con la implementación de nuevas tecnologías y métodos tecnológicos.
- Efectuar un intercambio de experiencias entre los tutores de las diferentes empresas con el propósito de valorar el impacto de las acciones de capacitación implementadas.
- Evaluar el impacto de las acciones estratégicas concebidas para mejorar la capacitación pedagógica de los tutores de empresa.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación descrito en cada una de sus etapas, se concluye lo siguiente:

- El diagnóstico al estado actual de la capacitación pedagógica del tutor de empresa reveló que el problema investigado manifiesta un carácter científico y que su manifestación obedece a un sistema de causas que deben ser enfrentadas desde una alternativa científicamente concebida para su erradicación.
- La conceptualización de estrategia que se sistematiza en la investigación se corresponde con los estudios desarrollados por diferentes autores que reconocen que la misma constituye un resultado científico de una investigación educativa y un aporte de la Maestría en Pedagogía Profesional.
- La capacitación pedagógica de tutor de empresa se logra mejorar desde la elaboración de una estrategia que se modela desde cuatro dimensiones a saber: pedagógica, didáctica, curricular y tecnológica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R., Soler, J. (2014). *Didáctica de la Educación Técnica y Profesional*. Soporte digital. Universidad de Ciencias Pedagógicas para la Educación Técnica y Profesional "Héctor A. Pineda Zaldívar". La Habana. Cuba
- Addine Fernández, F. (2004). *Didáctica: teoría y práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Alonso, L. A., Cruz, M. A. & Ronquillo, L. E (2021). *La formación profesional del trabajador*. Ecuador. Editorial Libro Mundo.
- Alonso, L. A, Cruz, M. A & Ronquillo, L. E. (2020). *El proceso de enseñanza*

- aprendizaje profesional*. Ecuador: Editorial Mar y Trinchera.
- Alonso, L. A. y cruz, M. A. (2020). Los tipos de aportes de la Tesis de Maestría en Pedagogía Profesional: La Estrategia. Material Base Orientador del Curso de Metodología de la Investigación Educativa. Departamento de Construcciones. FACING. Universidad de Holguín.
- Augier, A. (1999). Dirección estratégica: una propuesta metodológica. Tesis en opción al grado académico de master en Educación. Holguín.
- Campi, C., Saa, A., & Dicado, M. (2020). La educación profesional continua, la capacitación y el desarrollo laboral. *RECIMUNDO*, 4(3), 14-22. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.14-22. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>
- De Armas, N.; Lorences, J.; Perdomo, J. (2015). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Documento en Soporte Digital. UCP "Félix Varela". Villa Clara.
- Parra, C. y Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista Investigación, Desarrollo. Innovación*. Vol. 6, No. 2 Enero - Junio 2016, 131 -143. ISSN: 2027-8306. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>
- Rodríguez, M. A. (2013). La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. (Documento digital). Universidad de Ciencias Pedagógicas de Villa Clara. Cuba.
- Wurgaft, J. (1998). *La capacitación laboral en los países andinos*. Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo
- Valle Lima, A.D. (2012). *La investigación pedagógica otra mirada: La Habana*. Pueblo y Educación.