

- García, L. (2004). *La creatividad en la educación. Condiciones de la creatividad en maestros*. La Habana: Edit. Pueblo y Educación.
- González, A. (1994). *Cómo propiciar la creatividad*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Labarrere, G. (1988). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Leonetiev, A. (1975). *Actividad, conciencia, personalidad*. Edit. Pueblo y Educación.
- Martínez, M., & Guanche, A. (2004). *Educación de la creatividad*. La Habana. Ministerio Educación Superior. (2018). *Resolución Ministerial 2-18*. La Habana. Ministerio Educación Superior, (2019). *Plan de Estudio E de la carrera Ingeniería Civil.. Ingeniería Civil*. La Habana
- Mitjans. (1995). *La escuela y el desarrollo de la creatividad*. *Revista Educación No 85*.
- Mitjans, A. (1990). *La creatividad como proceso de la personalidad*. Universidad de la Habana, La Habana.
- Mitjans, A. (1995). *Pensar y crear: Estrategia, métodos y programas*. La Habana: Edit. Academia.
- Mitjans, A. (1997). *Cómo se desarrolla la creatividad en la escuela*. La Habana: Academia.
- Rogers, C., & Freiberg, H. J. (1996). *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Ediciones Páiros Ibérica.
- Testa, A. (2003). *Educación, formación laboral y creatividad técnica*. La Habana.
- Universidad de Matanzas. (2019). *Programa de la asignatura Dibujo II*. Matanzas.

## 7.

### **LA CAPACITACIÓN DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN EL TURISMO: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGIA.**

#### **THE TRAINING OF THE BUSINESS TRAINER IN THE TOURISM: A LOOK FROM THE PEDAGOGY**

M. Sc. Maithé del Toro Soto

[maithe.toro96@gmail.com](mailto:maithe.toro96@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5211-9888>

Centro de Capacitación del MINTUR Matanzas

#### **Resumen**

El entrenador empresarial requiere especial atención, atendiendo a las disímiles funciones que realiza a partir de su demostrado desempeño eficiente en el trabajo, donde sobresalen entre otras la preparación y tutoría a otros trabajadores, así como a estudiantes pregrado y posgrado. La Pedagogía Empresarial busca el crecimiento de la persona en otra esfera de su vida, el trabajo. Estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio donde se da

dicha relación. Dentro de la empresa se vincula directamente con la mejora de los procesos de aprendizaje que direccionen el talento por medio de los programas de desarrollo empresarial. El objetivo del presente trabajo es fundamentar las contribuciones de la Pedagogía Empresarial a la capacitación del entrenador en la empresa. Se procede a realizar una sistematización sobre el tema seleccionado y se utilizan como métodos, técnicas y herramientas: Histórico-lógico, el Inductivo-deductivo, el Análisis de documentos.

Palabras clave: pedagogía, empresa, capacitación, aprendizaje.

### **Summary**

The business trainer requires special attention, considering the dissimilar functions that he performs based on his proven efficient performance at work, where the preparation and tutoring of other workers, as well as undergraduate and postgraduate students, stand out among others. Business pedagogy seeks the growth of the person in another sphere of his life, work. It studies the relationship between education and work and the space where this relationship occurs. Within the company, it is directly linked to the improvement of learning processes that guide talent through business development programs. The objective of the present work is to base the contributions of the Business Pedagogy to the training of the trainer in the company. We proceed to carry out a systematization on the selected topic and are used as methods, techniques and tools: Historical-logical, the Inductive-deductive, the Analysis of documents.

Keywords: pedagogy, company, training, learning.

## **INTRODUCCIÓN**

El entrenador empresarial en el turismo dinamiza la relación entre la empresa y los Centros de Capacitación del Ministerio del Turismo. Estos profesionales necesitan una capacitación sistemática y una atención atendiendo a las disímiles funciones que realizan a partir de su demostrado desempeño eficiente en el trabajo, donde sobresalen entre otras la preparación y tutoría a otros trabajadores, así como a estudiantes pregrado y posgrado.

La mejora integral de la persona, así como de los fines y medios que rigen su actuar, será la premisa principal de la Pedagogía en cualquier ámbito que se ejecute el quehacer pedagógico; toda vez que la educación de la persona sirva para contribuir a las mejores prácticas de vida se estará cumpliendo con la finalidad de formar, potenciar y desarrollar lo mejor del talento que hay en cada persona. Dentro de la empresa se vincula directamente con la mejora de los procesos de aprendizaje que direccionen el talento por medio de los programas de desarrollo empresarial.

La Pedagogía Empresarial ha de promover siempre un modelo de capacitación para el trabajo que, como fundamento la idea de formar personas, porque ese es el principio rector de toda forma o modalidad de educación. El objetivo del presente trabajo es fundamentar las contribuciones de la Pedagogía empresarial a la capacitación del entrenador en la empresa. Se procede a realizar una sistematización sobre el tema seleccionado y se utilizan como métodos: Histórico-lógico, el Inductivo-deductivo, el Análisis de documentos.

## DESARROLLO

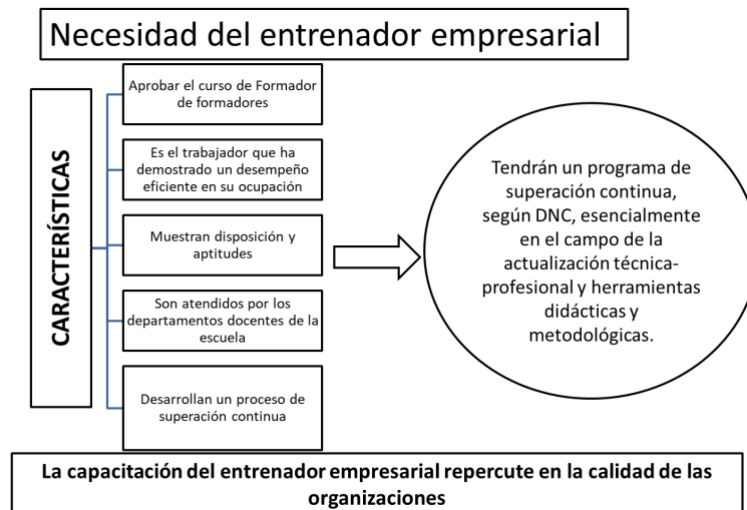
La diversidad de los recursos humanos que intervienen en el turismo, hace de la gestión de su capacitación un proceso complejo. En la literatura existen algunos mediadores en las empresas cubanas que inciden favorablemente en los procesos de aprendizajes en las empresas.

- (Rodríguez 2011), propone un modelo de capacitación a tutores de las entidades laborales en la especialidad contabilidad de la educación técnica y profesional.
- Rivas y Alea (2015). estudian la preparación de los tutores de los técnicos medios de Electrotecnia y de Informática en adiestramiento laboral. En este se reflexiona en cuanto a los antecedentes históricos y tendencias en la preparación de los tutores de las entidades laborales, la etapa de adiestramiento laboral y el rol del tutor de la entidad laboral en la atención del adiestrado; así como de los sustentos teóricos del proceso de preparación de los tutores.
- (Cruz 2020), realiza un estudio de las necesidades de capacitación de los instructores del grupo empresarial del níquel en Moa, Cuba;
- (Alonso, Rojas y Parente, 2021) Proponen un procedimiento de formación profesional pedagógica de los tutores de los técnicos medios en entidades de salud pública, de forma tal que contribuya al mejoramiento de este proceso de manera sistemática y continua.
- (Rojas, Alonso y Carralero, 2021). Exponen un procedimiento para la formación profesional de los tutores orientado a resolver las insuficiencias que presentan estos durante el proceso de inserción laboral, que limitan el cumplimiento de las tareas y ocupaciones que establecen los distintos calificadores de cargos en la actividad empresarial.

Según (Sánchez, 2015), en el contexto empresarial la formación, la capacitación, la cualificación y la capacidad de innovación son claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones. Alcanzar mayores beneficios en escenarios caracterizados por continuos cambios demanda procesos formativos e innovadores sustentados en los presupuestos que aporta la pedagogía empresarial, ajustada a la realidad social en la que se encuentra la empresa.

Es importante analizar los documentos regulatorios como el Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico. No. 1 de 2016 FORMATUR, Artículo 167 que establece que el entrenador empresarial, al igual que el profesor adjunto, puede intervenir en los distintos tipos de cursos que se imparten en las escuelas del sistema: Preparación Básica en las profesiones técnicas, capacitación, enseñanza posgraduada y programa para la preparación de cuadros y reservas. En función de las exigencias de los antes mencionados se puede desempeñar como: tutores para el componente laboral, conferencista, profesor, miembros de tribunales, tutores de entrenamientos en el puesto de trabajo, tutores de trabajos finales y otros. Los atributos que distinguirán al entrenador empresarial son: disposición, flexibilidad, motivación, prestigio y autoridad, desempeño eficiente, compromiso con la tarea a ejecutar, conocimiento sobre su especialidad, conocimiento sobre el trabajo con adultos, habilidades comunicativas, dominio metodológico, habilidades para el trabajo en grupo, estar acreditado.

La figura 1 ilustra las características.



**Figura 1 Características de entrenador empresarial en el turismo.**

Como disciplina, Tallón *et-al* (2017) reconoce que la Pedagogía Empresarial, entre otros aspectos, estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa y formula con ello un modelo teórico-normativo, como es el caso del modelo del aprendizaje organizacional, y la que analiza el desarrollo de una práctica que va haciéndose común hasta establecer, en diferentes momentos de la historia la capacitación para el trabajo en la empresa.

(Gómez y Cárdenas 2011), consideran que ya sea en su línea de capacitación o de formación por competencias, debe ser una inversión obligada de las organizaciones, pues una nueva concepción de sujetos integrales puede ser el mejor producto que las empresas y las instituciones educativas puedan crear para la sociedad. Es importante que la formación y capacitación para el trabajo se enfoque no solo con criterios de tecnificación y especialización, sino que también asuma su responsabilidad social como principio equilibrador de la modernidad, Bajo este contexto, (Meza, 2005) declara que el profesional de la pedagogía, en el campo de las organizaciones, podría contribuir al crecimiento personal de los trabajadores que conforman una organización empresarial y al crecimiento de la empresa misma, interviniendo en tres dimensiones: proporcionar a la persona conocimientos para desarrollar adecuadamente su tarea; desarrollar en las personas habilidades y destrezas que le permitan hacer bien su trabajo y actitudes positivas para el desarrollo personal y profesional del trabajador y del resto del equipo.

De manera esquemática y descriptiva, para (Moreno 2010) se distinguen dos grandes y claras áreas de intervención en lo que concierne al profesional de la pedagogía y la formación: el ámbito pedagógico-didáctico y el ámbito organizativo. En el primero, se desarrollan las actividades implicadas en la producción y desarrollo de planes de formación (detección de necesidades, la formulación de objetivos, el diseño de estrategias metodológicas, temporalización y evaluación). En el segundo ámbito, las acciones son más concretas y se centran en la negociación, el control y la orientación de la formación (asesorías de formación).

El pedagogo en la empresa puede beneficiar en la creación de un ambiente y una cultura de empresa que permitan a la organización adaptarse a las circunstancias que pudieran presentarse. Las organizaciones que sepan adaptarse a las nuevas circunstancias estarán en mejor posición para superar la crisis. (Sánchez, 2019) reflexiona que aplican sus recursos técnico-científicos en el diseño, desarrollo, realización, evaluación de buenas prácticas, que favorecen la formación del personal al que van dirigidos, con efectos mucho más ambiciosos que lo meramente instruccional.

El contexto cubano actual, en que el país pretende caminar con firmeza hacia un desarrollo sostenible, la capacitación de los recursos laborales no solo conforma un soporte instrumental para el trabajo en el propio sistema, sino que contribuye al desarrollo del territorio, (Burguet y Campaña, 2020). En este contexto y haciendo énfasis en la formación continua de los profesionales se necesita la motivación para la transformación de la organización en un espacio propicio a la innovación, apto para asumir la introducción de nuevas y variadas tecnologías, que contribuyan a aumentar la eficiencia productiva.

(Sánchez Morales 2014), reconoce que la formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales. La formación debe colaborar desde una perspectiva pedagógica. No debe limitar su actuación a ámbitos externos de la empresa (antes de la incorporación de la persona, o cuando la persona no está en el mercado laboral). Debe actuar desde dentro de las organizaciones empresariales.

Otro aspecto que interesa de la formación y la capacitación en las organizaciones empresariales, más allá del propósito funcional y metodológico de la formación, y que se puede presentar como un enclave de las organizaciones, es la motivación y la satisfacción producida en los trabajadores que acaban transformándose en bienestar laboral. Respecto a la última afirmación, (Granados 2011) explica que tanto las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación y capacitación constituyen un eje motivacional para los trabajadores. Con ello se incrementa la calidad de vida laboral, debido a que permite un desarrollo personal, otorga una mayor autonomía en el trabajo y posibilita la oportunidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Al entender la empresa productiva como espacio de aprendizaje social (Mayorca-Capataz, 2017) reconoce que permite analizar las bases teóricas de esta como centro de operaciones y lugar físico, que demanda de las personas en su condición de empresario, colaborador, a nivel directivo, u operativo interactuar de manera cotidiana y colectiva con otros, aportando conocimiento, experiencia, aprendizaje, sabiduría en el desarrollo conjunto de actividades orientadas a producir los bienes y servicios que la colectividad demanda y necesita para satisfacer sus necesidades. Como resultado del estudio se obtiene que la empresa es la gran fuente de aprendizaje y vehículo para explotar recursos, coordinar y mantener siempre en aumento una población.

La transformación del directivo en principal entrenador de su colectivo es detallada por (Castañeda, 2016) al implementar una concepción metodológica de capacitación continua en el puesto de trabajo, con la integración de las TIC y la participación del directivo como principal entrenador de su colectivo. La atención se centra en la capacitación de los trabajadores como sustento

fundamental de la actividad económica que realiza la empresa. Este autor considera a su vez, la importancia de este proceso para el propio crecimiento espiritual y profesional del directivo, toda vez que desarrolla competencias para aprender y para transmitir esos aprendizajes.

Para que la capacitación sea efectiva reconocen (Silva *et-at* 2018), es necesario un enfoque completamente diferente para el diseño y la entrega. A menudo, el entrenamiento se basa en una gran cantidad de contenido temático, manejado en un formato lineal, con gran énfasis en el carisma del capacitador. Un gran entrenador no significa que el resultado del entrenamiento sea efectivo. A menudo hay una ausencia de medición previa y posterior al entrenamiento. Los equipos de capacitación no hacen suficientes preguntas sobre por qué debería realizarse una capacitación y cómo se vincularían e impactarían las metas de la organización o los resultados deseados.

Otro análisis de marcado interés tiene que ver con los estudios realizados por (Guardado y Segovia, 2016), las autoras concluyeron que la capacitación efectiva está orientada a poner en práctica en la fuerza laboral los conocimientos proporcionados en un programa formativo y en ejecutar las funciones del cargo ocupado. Además, se logró obtener que la capacitación efectiva proporciona los conocimientos teóricos y prácticos que le permite a los colaboradores poner en práctica las instrucciones recibidas, en las tareas que desempeñan cotidianamente. Por último, en el presente estudio quedó evidenciado que los receptores de las instrucciones impartidas en un programa formativo se sienten comprometidos de verter todos los conocimientos adquiridos en pro de lograr las metas en la organización.

### **CONCLUSIONES**

Existen mediadores en las empresas, estos pueden ser instructores, tutores o entrenadores que realizar diferentes funciones.

Se analizan las enormes potencialidades que ofrece la Pedagogía Empresarial en la capacitación del entrenador.

La capacitación del entrenador empresarial repercute en la calidad d las organizaciones, en este sentido es de vital importancia medir el resultado del proceso de capacitación.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alonso, L.A, Rojas, I. y Parente, E. )2021). La formación profesional pedagógica del tutor de técnicos medios en entidades de salud pública. Correo Científico Médico (CCM) 2021; 25(3)

Burguet Lagoa & Campaña Burguet. (2020). Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad.

<https://revista.cnice.edu.cu/index.php/RevBiol/citationstylelanguage/get/acm-sig-proceedings?submissionId=459&publicationId=621>

Castañeda Calzadilla, M, Hernández Rabell, L y Ramos Días, J.L. (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. Revista Cubana de Educación Superior <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n3/rces01316.pdf>

- Cruz Navarro, Y. (2020). Diagnóstico estado actual sobre la capacitación de los instructores del grupo empresarial del níquel. INDES: Revista de Innovación Social y Desarrollo/vol.5/n.2/2020.  
<https://investigacion.unirioja.es/investigadores/133/detalle>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista IIPS, 14(2), 271 - 276. Recuperado de:  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>
- Gómez Becerra, M.P. y Cárdenas Gómez, A. (2011). Estado del arte en pedagogía empresarial. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1334/Andr%C3%A9s%20C%C3%A1rdenas%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1>
- Guardado-Aguirre, J. y Segovia-Romo, A. (2011). Análisis de la capacitación efectiva para el emprendimiento social en una organización. Revista VINCULA TEGICA.  
<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/478-499%20-%20Análisis%20de%20la%20Capacitación%20Efectiva%20para%20el%20Emprendimiento%20Social%20en%20una%20Organización.pdf>
- Mayorca, E, Mayorca, D.Y y Padilla, A. (2017). La empresa productiva como espacio de aprendizaje social. Revista Clío América ISSN: 1909-941X Vol. 11 No. 22 julio - diciembre de 2017 240 – 253. DOI: <http://10.21676/23897848.2444>
- Meza Mejía, M.C. (2000). La pedagogía empresarial como disciplina. Revista panamericana de pedagogía, N°. 1, págs. 127-130.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2936646>
- Moreno, M. S. (2010). La empresa: un reto para los profesionales de la pedagogía. Cuestiones Pedagógicas, 1(20), 329-341.  
<https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/download/9928/8706/30330>
- Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico, FORMATUR, Escuela Ramal del (2016),
- Rivas, M y Alea, M.P (2015). La preparación profesional de los tutores para la atención a los técnicos medios de Electrotecnia y de Informática en adiestramiento laboral. Revista Mendive. Vol 13 Núm, 4.  
<http://mendive.upr.edu.cu>
- Rodríguez Fernández, M.C. (2011). Modelo de capacitación a tutores de las entidades laborales en la especialidad contabilidad de la Educación Técnica y Profesional. Tesis presentada en opción al título de doctor en ciencias pedagógicas. facultad de ciencias técnicas departamento de economía.  
<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8200/MAR%c3%8dA%20DEL%20CARMEN%20RODR%c3%8dGUEZ%20FERN%c3%81NDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, I, Alonso, L.A y Carralero, L. (2021). La formación de competencias profesionales de tutores asociados al perfeccionamiento empresarial cubano. Ciencias Holguín, 2021, vol. 27, núm. 1, Enero-Marzo, ISSN: 1027-2127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181565709004>

- Sánchez Morales, P. J. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 85–104.  
<https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9723>
- Sánchez, P. (2015). Concepto pedagógico de "formación" en la empresa actual. *Revista Complutense de Educación*, 26(2).  
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/41743>
- Silva Idrovo, R. R., Maridueña Arroyave, M., y Pino Moran, F. N. (2018). Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 177-183. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Tallón, S, Cáceres, M.P, Raso, F (2017). Análisis del perfil profesional del pedagogo en el ámbito empresarial español, mediante la técnica de análisis de puestos de trabajo. *Revista Estudios Hemisféricos y Polares Volumen 8 N° 2 (abril-junio, 2017)*, pp. 1-20. ISSN 0718-9230  
[www.revistaestudioshemisfericosypolares.cl](http://www.revistaestudioshemisfericosypolares.cl)