
Desarrollo de habilidades directivas sindicales: su incidencia en el sector privado cubano

Development of union directive skills: their incidence in the Cuban private sector

Yamileydis Martínez –Torres*

Román Borges-Torres**

Rogelio Hernández-Cueva*

*Escuela Provincial del Partido de Santiago de Cuba

**Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Correo electrónico(s):

yamileydis.martinez@nauta.cu

romanbt_uo.edu.cu

escuela@sc.cc.cu

Resumen: Se explica la dinámica del desarrollo de habilidades directivas sindicales en los dirigentes sindicales intermedios, la cual se asocia a dos categorías que expresan la contradicción entre los componentes internos y externos relativos a este proceso. Se considera la necesidad de las representaciones sindicales en el sector privado cubano y la ausencia de una lógica teórica y metodológica que permita establecer cómo desarrollar las referidas habilidades. Se empleó la sistematización teórica de la actividad práctica sustentada en la utilización de métodos teóricos y empíricos, además de la prueba binomial y correlacional de Pearsons.

Palabras claves: Habilidades directivas; Desarrollo; Dirigentes sindicales; Sector privado.

Abstract: The dynamics of the development of union directive skills is explained in the leader's union intermissions, which is associated to two categories that express the contradiction between the relative internal and external components to this process. It is considered the necessity of the union representations in the Cuban private sector and the absence of a theoretical and methodological logic that she allows to settle down how to develop the referred skills. The theoretical systematizing of the practical activity was used sustained in the use of theoretical and empiric methods, besides the binomial test and correlational of Pearsons.

Keywords: Directive skills; Development; Leaders union; Cuban private sector.

Introducción

Los Congresos VI (2011) y VII (2016) del Partido Comunista de Cuba (PCC) y los XX (2014) y XXI (2019) de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), fueron recurrentes para propiciar en la comunidad científica nacional y el pueblo un debate crítico, autocrítico y creativo acerca los diversos y complejos proyectos, relacionados con la edificación de un socialismo próspero y sostenible. En los intercambios llevados a cabo en los señalados eventos, fue ponderado el papel

de los sindicatos y su funcionamiento; además de la emergencia de nuevos espacios laborales, formas de propiedad, liderazgo y unidad de los trabajadores en torno al PCC y la Revolución.

Los nuevos requerimientos que brotan de las formas de gestión y propiedad reconocidas institucionalmente, implican la reconsideración de las relaciones de dirección socialistas tradicionalmente prevalecientes y en consonancia una perspectiva diferente acerca del funcionamiento de las organizaciones sindicales, sustentada en una actuación proactiva humanística, que permita el ejercicio efectivo de la labor de dirección que estas realizan.

En tal sentido, la educación general y particularmente la política, ideológica y cultural, como proceso pedagógico, que contribuye a la formación de los dirigentes sindicales intermedios¹ - directivos de la organización en las instancias municipal y provincial-, ha de adaptarse rápidamente a las condiciones histórico/concretas existentes; requiriendo que desde la integración de los diferentes espacios formativos -institucionalizados y no institucionalizados- se estimen y generalicen los conocimientos que particularizan las relaciones de dirección sindical en el sector privado cubano, como soporte instrumental necesario para orientar de manera intencionada el desarrollo de habilidades directivas sindicales -DHDS- en tales sujetos/objeto de formación.

Las cuestiones planteadas develan la contradicción entre la necesidad del tránsito a nuevas formas de propiedad -incluidas las de gestión- y las carencias formativas en particular las concernientes al desarrollo de las habilidades directivas sindicales para el desempeño efectivo en los marcos de las ya declaradas nuevas relaciones de producción, como premisa para emprender las transformaciones aspiradas como parte de la AMESCDS.

La contradicción planteada fue objeto de confirmación mediante el resultado del análisis teórico de especialistas e investigadores, sustentado en la recopilación de la información fáctica diagnosticada durante el proceso de vinculación a la práctica de dirección política de la sociedad, cuando se tabuló un cuestionario de encuestas y entrevistas que les fueron aplicadas

¹ En Cuba existe una visión del dirigente sindical intermedio que es expresión del carácter intermedio entre la estructura nacional de la CTC, sus sindicatos y los trabajadores (Medina, 2015, p. 12)

respectivamente a dirigentes sindicales intermedios y trabajadores que laboran en el sector privado cubano.

Información que reveló el insuficiente protagonismo y liderazgo de los directivos sindicales respecto a la atención, orientación y representación de los trabajadores que laboran en el sector privado; derivada de la limitada coordinación e intercambio entre el sindicato, los Organismos de la Administración Central del Estado -OACE- y de estos con los referidos trabajadores, así como de una insuficiente preparación psicológica, sociológica, pedagógica y jurídica de las figuras de referencia, como consecuencia de la inocuidad de las acciones formativas que actualmente se llevan al respecto.

En correspondencia se plantea como objetivo: explicar la dinámica del desarrollo de las habilidades directivas sindicales durante el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios, para el desempeño en el sector privado cubano a partir del par categorial potencial de desarrollo de las habilidades directivas sindicales -PDHDS-/factor de desarrollo de las habilidades directivas sindicales -FDHDS-.

Desarrollo

Objeto de la dirección sindical en el sector privado cubano

El movimiento sindical cubano, estructurado por las organizaciones sindicales de base² y los organismos de dirección sindical³, tiene la misión por una parte de organizar, integrar y movilizar a los trabajadores en interés de la formación de valores y por otra, representarlos y defender sus derechos ante los empleadores en un clima de exigencia mutua. La misión del sindicato en la construcción del socialismo se concreta en dos funciones: una organizar a los trabajadores, educarlos y prepararlos para el cumplimiento de la actividad socio/productiva/laboral, la otra representarlos ante el Estado, la sociedad y los empleadores, en una relación constructiva y exigente.

² Las organizaciones sindicales de base están integradas por las secciones sindicales, los buroes sindicales de centros de trabajo, especiales y extraterritoriales (art.18 de los Estatutos aprobados en el XXI Congreso de la CTC).

³ Son organismos de dirección sindical los comités municipales, provinciales y nacionales de los sindicatos y la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores –ANIR-; así como sus secretariados ejecutivos y el Consejo Nacional de la CTC (art. 36 de los Estatutos aprobados en el XXI Congreso de la CTC).

Por la misión y funciones que la CTC y sus sindicatos tienen como encargo político y social en la construcción del socialismo es que los directivos de la organización deben desempeñarse como protagonistas activos en las transformaciones socioeconómicas que se están implementando en la sociedad cubana, como medio idóneo para lograr la representación de los trabajadores a través de la canalización de los conflictos sobre la base de la igualdad social y el logro de la cohesión colectiva en los marcos de las diferentes formas de propiedad constitucionalmente reconocidas.

Sin embargo, existen limitaciones funcionales en esta organización, fundamentalmente originadas por las carencias de aquellos “recursos culturales políticos” (Rodríguez et al. 2019, p.5) que permiten la gestión colectiva y la materialización efectiva del proceso de dirección sindical. Estas insuficiencias son causadas básicamente por la falta de una formación pertinente que sirva como soporte a las exigencias asociadas al DHDS y a las capacidades específicas para construir un nuevo tipo de socialidad, puesto que las habilidades directivas sindicales permiten a los dirigentes intermedios “interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante” (Goyal, 2013, p.49), particularmente caracterizado por el surgimiento y desarrollo del sector privado.

Sector social que deviene de la legalización de una forma de propiedad inexistente durante el período comprendido entre los años 1959-1990 y posteriormente reconocida en determinadas actividades con el denominativo de trabajador por cuenta propia, el cual en el modelo cubano se encuentra destinado a complementar al sector estatal en la satisfacción de las necesidades sociales, respecto a lo cual el artículo 22 de la Constitución de la República de Cuba, en su inciso d) establece que la propiedad privada es “la que se ejerce sobre determinados medios de producción por personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, con un papel complementario en la economía”.

A los propósitos de esta investigación, el sector privado que se estudia, es aquel integrado por personas naturales cubanas, las cuales pueden constituir los siguientes tipos de negocios: pequeños -se realizan, en lo fundamental, por el trabajador y su familia-; empresas privadas de escala mediana, pequeña y micro según sea el volumen de actividad que la misma realice, la cantidad de sus trabajadores y objeto social al cual se encuentren dedicadas.

Dada la concepción de desarrollo del país el sector privado tiende a expandirse, condición que exige de los dirigentes sindicales intermedios, un replanteamiento político/ pedagógico de sus funciones y modos de actuar en los nuevos espacios laborales, donde ya no predomina la empresa estatal socialista unitaria y uniforme, en razón de lo cual deberán asumir la coexistencia y complementación de ambas formas de propiedad cualitativamente diferentes y la necesidad de incorporar y representar a los trabajadores inmersos en ellas canalizando sus potencialidades productivas en función de “aportar al desarrollo socioeconómico del país” (Documentos 7mo. Congreso del Partido, 2017, p.17)

Ello implica una detenida y profunda consideración acerca del planteamiento de Molina (2016, p.239) cuando expresa “aunque la forma como se ha concebido en Cuba la ampliación del sector privado es esencialmente diferente a aquella que se realiza en los países capitalistas, es cierto que la relación empleador y empleado, marca nuevas diferencias”, con el fin de manejar de manera pertinente y efectiva las diferentes manifestaciones e implicaciones derivadas de semejante contradicción.

Sin embargo, en la práctica los dirigentes sindicales intermedios han evidenciado ser incapaces de llegar de manera apropiada, a esos miles de trabajadores incorporados al aludido sector, los cuales al no ser debidamente sindicalizados y/o atendidos están quedando, extramuros a la organización, debilidad constitutiva de un obstáculo a superar en el accionar político/pedagógico de las referidas figuras.

Se requiere elaborar una concepción en cuanto a la dinámica del desarrollo de las habilidades directivas sindicales como parte del proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios fundamentada desde criterios pedagógicos con el propósito de lograr una mayor efectividad de la labor de las mencionadas figuras en el cumplimiento de las funciones asignadas con énfasis en el contexto del sector privado cubano.

Las habilidades directivas sindicales

Las habilidades directivas han sido abordadas por diferentes autores nacionales e internacionales como: Sternberg (1996, 2000), Kao (1997), Reh (2009), Fajardo (2009), Madrigal (2009), Cetina (2010), Ortega (2010), Aguilar (2010), Whetten y Cameron (2011), Bonifaz (2012), Goyal

(2013), Robbins (2013), Codina (2014 y 2016), Pereda (2016), Tapia. et-al (2017) quienes han hecho disímiles aportaciones sobre su conceptualización.

Madrigal (2009), define las habilidades directivas como la capacidad, gracia y destreza que tiene un directivo para ejecutar una acción. Whetten y Cameron (2011, p. 8) expresan que son “el vehículo mediante el cual los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”. Según Bonifaz (2012, p. 4) “son la manera de obtener mejores resultados en las funciones de dirección y lograr satisfacción personal y en las relaciones con otros individuos”.

En las definiciones anteriores, se distinguen las siguientes ideas: se sitúa al dirigente en condiciones de ejecutar acciones y tareas que permiten originar resultados eficaces de dirección y con ello el éxito de su organización; lo pone en condiciones de dar solución a múltiples problemas que se presentan en diferentes entornos, favoreciendo modos de comportamiento en diversas situaciones y resultados eficaces en las funciones de dirección.

Resalta en los referidos enunciados el criterio de Kao (1997) quien sitúa al dirigente en capacidad de comportarse ante diversas situaciones de manera creativa.

Mientras Vygotsky (2001) al referirse a la creatividad afirma que es una de las dos cualidades básicas de los individuos y se manifiesta en cualquier actividad en la que se crea algo nuevo, ya sea un producto u objeto externo a él o determinada forma de organización del pensamiento o de los sentimientos.

Semejantes posiciones son ponderadas por los autores del presente trabajo, por cuanto se estima que el desarrollo de las habilidades directivas sindicales en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios debe incluir la apropiación de los componentes emocionales, motrices, cognitivos, creativos y su consecuente reflejo en la materialización de las relaciones interpersonales. Tal conjugación deriva en una progresión formativa superior de los comportamientos, actitudes y el estilo de dirigir del sujeto-objeto de formación.

Las habilidades directivas se desarrollan en la articulación de la actividad cognoscitiva, la práctica valorativa y comunicativa. Su desarrollo exige integrar y direccionar tanto la regulación inductora -motivos, necesidades, intereses, sentimientos, convicciones- como la ejecutora -

conocimientos, hábitos, capacidades-. Ambas funciones representan importantes pronosticadores de diversos aspectos del desempeño óptimo y eficaz de los dirigentes sindicales intermedios y se expresan en el vínculo de lo cognitivo y afectivo en su interrelación con el entorno.

Se considera que las definiciones sobre habilidades directivas tienen dos limitantes fundamentales:

- Una consiste en que se atienden las necesidades de carácter individual dirigidas a la búsqueda de un crecimiento personal e interpersonal cual condición para acceder a posiciones directivas superiores, sin embargo, se minimizan las necesidades sociales que se suscitan en los diversos entornos socio/históricos/culturales del desarrollo humano.
- La otra relativa a la predominancia de su enfoque desde una perspectiva gerencial, la cual no guarda total correspondencia con las particularidades inherentes al ejercicio de la dirección sindical, cualitativamente diferente por naturaleza a la actividad administrativa.

Tales limitaciones conllevan a la necesidad de definir el concepto de habilidades directivas sindicales, entendidas como la expresión que sintetiza el dominio de un sistema de acciones psíquicas y prácticas en modos de actuación generalizados que le permiten al dirigente sindical regular racionalmente su labor especializada mediante funciones de dirección, conducir relaciones sociales y de la comunicación y enfrentar con éxito las diferentes situaciones problemáticas que se presentan en los diferentes sectores e instancias de su desempeño

Dinámica del DHDS en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios, para el desempeño en el sector privado cubano

La dinámica del DHDS⁴ en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios⁵se considera asociada a dos categorías que expresan la contradicción entre los componentes internos

⁴El **desarrollo de habilidades directivas sindicales (DHDS)** se define como la evolución sistematizada intencionalmente regulada por el proceso formativo, que signa el tránsito permanente e integrado de las habilidades directivas de alcance primario hacia estadios superiores en aras de favorecer resultados eficaces en el cumplimiento de las funciones asignadas y con ello la solución a los problemas inherentes a la dirección sindical.

⁵Como **formación de dirigentes sindicales**, se entiende el proceso pedagógico activo, intencionado, diferenciado, integrado y sistematizado que se desarrolla de manera contextual, articulada y simultánea tanto en las instituciones docentes al respecto responsabilizadas, como en el propio ejercicio de la labor sindical. El mismo tiene lugar en tres niveles formativos: elemental, intermedio y superior; delimitados por estadios de desarrollo que implican progresivos crecimientos en los componentes intelectual, personal y práctico de los sujetos/objeto del mismo.

y externos relativos a este proceso. Una de ellas inherente a las fuerzas motrices del desarrollo psíquico del sujeto/objeto de formación -potencialidades individuales internas-, denominado como potencial de desarrollo de las habilidades directivas sindicales -PDHDS- y la otra externa relativa a las condiciones y circunstancias en que ello se materializa denominada factor de desarrollo de las habilidades directivas sindicales -FDHDS-, entre los cuales existe una íntima correlación que refleja la lógica de las relaciones dialécticas entre los diferentes elementos que conforman la concepción que se propone.

El PDHDS expresa la contradicción entre las necesidades formativas inherentes al ejercicio de la dirección sindical en las diferentes instancias⁶ y sectores donde la misma tiene lugar y las posibilidades objetivas y subjetivas individuales para satisfacerlas.

Al hablar del PDHDS para el desempeño en el sector privado cubano, se refiere la intención de identificar y evaluar de manera diferenciada y sistematizada la relación necesidad/posibilidad del sujeto/objeto de formación en correspondencia con las dimensiones: físico/biológica, intelectual/cultural, psicológica, social, político/moral/ética y la pedagógico/formativa, para resolver de manera independiente o en colaboración con un agente formador⁷ u otro similar, los problemas de la dirección sindical que se presentan en la instancia sindical de referencia.

⁶Las **instancias del desempeño sindical** devienen de la estructura orgánica del movimiento sindical cubano y donde los miembros de los organismos de dirección y de las organizaciones sindicales de base ejercen las funciones de dirección. Ellas son tres: instancia de base, intermedia y superior. Entre cada una de ellas existen relaciones de cooperación y subordinación con relación a su estructura subordinadas.

La instancia de base deviene de las organizaciones sindicales de base, es aquella donde funcionan las secciones sindicales, los burós sindicales de centros de trabajo, especiales y extraterritoriales. La misma constituye la estructura subordinada de las restantes instancias.

La instancia intermedia deviene de los organismos de dirección sindicales a nivel de municipio y provincia, es aquella donde funcionan los comités municipales y provinciales de la CTC, sectoriales, comités y burós municipales de los sindicatos y la ANIR. La misma constituye el nivel superior de la instancia de base y una estructura subordinada a la superior.

La instancia superior es donde funcionan los Comités Nacionales de los sindicatos y la ANIR, así como sus secretariados ejecutivos y el Consejo Nacional de la CTC. La misma constituye el nivel superior de las restantes instancias.

Todas las instancias del desempeño sindical están integrados por dirigentes de la CTC, sindicatos y la ANIR, los cuales cumplen responsabilidades y/o tareas concretas.

⁷Los **agentes formadores**: son todos aquellos sujetos que tienen una participación directa en la formación de los dirigentes sindicales intermedios dentro y fuera de la institución docente, los mismos diagnostican y detectan las necesidades y posibilidades formativas, así como los problemas de la dirección sindical y en función de los resultados diseñan, proyectan, ejecutan, controlan y dan seguimiento de manera activa, intencionada, integrada, diferenciada y sistematizada a la formación de los sujetos-objetos de formación.

El ya referido potencial transita por diferentes estadios evolutivos vinculados a la dinámica existente entre las necesidades y demandas formativas que se identifican y la efectividad de su consiguiente satisfacción en concordancia con las exigencias y requerimientos que plantea el desempeño sindical en el marco del sector privado cubano. El diagnóstico pedagógico tiene que revelar los límites actuales en los cuales se encuentra enmarcado el PDHDS, como referente condicionante para organizar y planificar diferenciadamente las acciones formativas, cuestión de la que debe ser consciente cada sujeto/objeto de formación.

En la medida que la movilidad sindical⁸ tiene lugar, como resultado del tránsito de un nivel de formación inferior a uno superior, surgen nuevos problemas profesionales, conflictos y/o contradicciones que estimulan nuevas necesidades formativas de orden superior, las cuales impulsan y dan más peso y complejidad a las habilidades directivas sindicales y las sitúan en un estadio superior para alcanzar el desempeño deseado. Tal condición exige de una dirección pedagógica, en la que se seleccione de manera intencionada, sistematizada y diferenciada el contenido que debe ser enseñado por el agente formador en los diferentes escenarios y el que debe ser asimilado, conservado, utilizado, expuesto, ejercitado, sistematizado y convertido en modos de actuación por el dirigente sindical intermedio, de manera que den solución a los problemas de la dirección sindical que se presentan en el sector privado cubano.

El PDHDS es favorecido o limitado por un factor que ejerce influencia socio/formativa externa al sujeto/objeto de formación, este se denomina como FDHDS; el mismo articula un conjunto de dimensiones e indicadores, entre ellos las condiciones existentes en los escenarios de formación⁹, la preparación de los agentes formadores, la efectividad del ejercicio de la dirección sindical y

⁸La **movilidad sindical** expresa la relación entre la formación en sus diferentes niveles y la estructura orgánica sindical en sus instancias, cuyo resultado dinamiza la promoción de los dirigentes sindicales a responsabilidades y/o tareas concretas más complejas dentro de una misma instancia del desempeño sindical y en el tránsito de una instancia a otra. En correspondencia se clasifica en horizontal y vertical. Vertical: se da en el tránsito de dirigentes sindicales de base a dirigentes sindicales de la estructura de dirección intermedia municipal y provincial y de este a dirigentes sindicales del nivel superior. Horizontal: se da en el tránsito a responsabilidades más complejas dentro de una misma instancia del desempeño sindical.

⁹**Escenarios de formación** desbordan los marcos del contenido escolarizado: son aquellos entornos físicos, dentro y fuera de la institución docente, donde tiene lugar la formación de los dirigentes sindicales de los diferentes niveles de dirección. Los van a integrarlas instituciones docentes responsabilizadas y los organismos de dirección sindicales. Estos deben constituir un medio estratégico para la generación intencionada de habilidades directivas sindicales de orden superior.

del proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios, así como de las interacciones pedagógicas¹⁰.

Las dimensiones y los indicadores que integran el PDHDS y el FDHDS identifican las influencias recíprocas entre ambas variables. La primera de las cuales se encuentra sustancialmente condicionada por la segunda que a partir de la intervención del sistema de relaciones del medio y de las interacciones pedagógicas entre todos los participantes del proceso formativo dentro y fuera de la institución docente, intenciona de manera diferenciada, sistematizada e integrada la evolución de la primera.

Es decir, cualquier modificación favorable o desfavorable en el índice incremental del FDHDS tendrá su consiguiente incidencia directa en la evolución o estancamiento del PDHDS, de ahí que la primera de ellas desempeñe el papel de variable motriz con relación a la segunda.

El FDHDS es el encargado de inducir y promover el movimiento de las contradicciones entre las diferentes dimensiones e indicadores del PDHDS, las cuales dado su carácter interno generan el tránsito a los correspondientes estadios superiores que el mismo debe alcanzar como parte del proceso formativo.

Se está asumiendo que el PDHDS y FDHDS conforman un sistema integral, entrelazados dinámicamente, que actúa adaptándose a las guías y restricciones del conocimiento y a la capacidad de cada sujeto/objeto de formación de interactuar con el contexto socio/cultural, cuyo nivel de significación de correlaciones revela la efectividad de la formación.

Para determinar, interpretar y evaluar el nivel de significación y pertinencia de los vínculos existentes entre ambas variables, se aplicó la prueba no paramétrica binomial y correlacional de Pearsons(c) a través del paquete estadístico SPSS¹¹ para las Ciencias Sociales. Para ello se utilizó

¹⁰**Interacción pedagógica en los escenarios de formación de los dirigentes sindicales:** son todas aquellas relaciones que teniendo un fundamento pedagógico, ideológico, axiológico y didáctico- metodológico, se establecen intencionalmente entre los agentes formadores conformantes de los órganos funcionales de coordinación en los escenarios de formación y entre éstos y los sujetos/objetos de formación.

¹¹SPSS Desarrollado en la Universidad de Chicago, es probablemente el más difundido y utilizado en Latinoamérica. Es un sistema integrado de programa para computadoras diseñados para el análisis de datos, los cuales pueden ser interpretados. Baptista Lucio, Pilar; Fernández Collado, Carlos; Hernández Sampieri, Roberto (2005). Metodología de la investigación. Editorial Pablo de la Torriente. Habana., Cuba.

como herramienta metodológica principal el diseño y aplicación de varias encuestas que estimaron las dimensiones e indicadores establecidos para cada una de las variables que se están correlacionando.

Resultados obtenidos

La prueba no paramétrica binomial y correlacional de Pearsons demostró la existencia de una alta probabilidad de relación entre los indicadores de las variables objeto de análisis con un nivel de significación de 0.01 y 0.05, donde la significación de relación de las variables alcanzó un valor que oscila entre 0 y 0.816 rechazándose así la hipótesis de nulidad H_0 y aceptándose la hipótesis alternativa H_1 que plantea que el PDHDS y FDHDS están correlacionados y su significación incide en la dinámica del DHDS en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios.

En un primer nivel de relevancia significativa están los indicadores que expresan la relación entre la formación en sus diferentes niveles y la estructura orgánica sindical en sus instancias, cuyo resultado dinamiza la promoción de los dirigentes sindicales a responsabilidades y/o tareas concretas más complejas dentro de una misma instancia del desempeño sindical y en el tránsito de una instancia a otra -movilidad sindical- y el referido a la preparación que necesitan los agentes formadores, para que puedan contribuir al incentivo del PDHDS en los sujetos/objeto de formación.

En un siguiente nivel de relevancia se encuentra dentro de la dimensión interacciones pedagógicas, el indicador denominado como el interés de los dirigentes sindicales del nivel intermedio de dirección hacia las acciones formativas que son conciliadas y proyectadas, el cual se encuentra internamente relacionado, con la preparación que poseen los agentes formadores y con la pertinencia de las acciones y concepciones pedagógicas utilizadas en correspondencia con los resultados del diagnóstico. Este influye de manera significativa en el nivel motivacional que expresan los dirigentes sindicales por el ejercicio de la labor sindical, en la satisfacción con la pertinencia de los escenarios de formación y con la preparación de los agentes formadores; en la responsabilidad con que se asume el proceso formativo y el desempeño sindical, particularmente en el sector privado cubano, así como en todo aquello que comprende la pertinencia de las

relaciones interpersonales, la efectividad de la comunicación y la disposición a la ayuda y a la colaboración.

En el mismo nivel de relevancia que el anterior se encuentran dos indicadores; el referido a la calidad con que los dirigentes sindicales ejercen sus funciones de dirección y el concerniente a la satisfacción que el nivel de formación intermedio puede brindar al DHDS. El primero se correlaciona con la experiencia sindical que poseen los dirigentes sindicales del nivel intermedio de dirección, con la efectividad en que utilizan los métodos de dirección durante el ejercicio de la labor sindical y con la responsabilidad demostrada, no solo en su desempeño sino por las acciones formativas que se diseñan y proyectan y el nivel de satisfacción sentida al respecto, así como con toda la dimensión social que va generando la efectividad en las relaciones interpersonales, en la comunicación y la disposición a la ayuda y a la colaboración. De ello depende en gran medida la preparación que posean los agentes formadores y la efectividad de las interacciones pedagógicas.

El segundo indicador, referido con la satisfacción que el nivel de formación intermedio puede brindar al DHDS reveló un nivel de correlación significativa con la dimensión intelectual cultural, con el nivel de motivación y responsabilidad que expresa el dirigente sindical, tanto por las acciones formativas como por su desempeño en el sector privado cubano; así como con toda la dimensión social que va generando la efectividad en las relaciones interpersonales, en la comunicación y la disposición a la ayuda y la colaboración.

Los indicadores del FDHDS que también son importantes dado su correlacionamiento positivo con los indicadores del PDHDS en cuatro y tres momentos, son todos los referidos a la preparación de los agentes formadores, particularmente los relativos al dominio acerca de los aspectos de carácter teórico y técnico/metodológico concernientes a la formación de los dirigentes sindicales, los conocimientos que necesitan del marco normativo que rige el funcionamiento sindical y sus particularidades en el sector privado cubano y la pertinencia de las concepciones pedagógicas utilizadas por ellos.

Dentro de las interacciones pedagógicas también resulta transcendental la identificación y el diagnóstico de las necesidades y potencialidades formativas de los sujetos/objeto de formación

para la dirección en el sector privado cubano y el diseño de acciones formativas según las carencias y necesidades diagnosticadas. En este mismo nivel está la efectividad de las interacciones pedagógicas que se dan entre los agentes formadores a lo interno de cada escenario de formación y entre los que participan en cada uno de ellos; así como el dominio y la calidad con que los dirigentes sindicales intermedios ejercen sus funciones de dirección.

Conclusiones

El DHDS en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios, carece de suficiente argumentación epistémica desde la perspectiva de las relaciones de dirección sindical y sus formas de manifestación en el sector privado cubano.

La dinámica del desarrollo de las habilidades directivas sindicales en el proceso de formación de los dirigentes sindicales intermedios, para el desempeño en el sector privado cubano se encuentra asociada a la dialéctica entre las categorías PDHDS y FDHDS, las cuales expresan a la vez que sintetizan la contradicción entre los componentes internos y externos relativos a este proceso. Ambas categorías en su entrelazamiento dinámico conforman un sistema integral, cuyo nivel de significación y complementariedad quedó plenamente corroborado mediante la aplicación de la prueba no paramétrica binomial y correlacional de Pearsons.

Referencias bibliográficas

- Bonifaz, C. J. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Central de Trabajadores de Cuba (2007). *Reglamento de funciones de los organismos de dirección del movimiento sindical*. La Habana: Ediciones David. Autor.
- Central de Trabajadores de Cuba (2011). *Estatutos y Resoluciones del XX Congreso de la CTC*. La Habana: Ediciones David. Autor.
- Central de Trabajadores de Cuba (2019). *Estatutos y Resoluciones del XXI Congreso de la CTC*. La Habana: Ediciones David. Autor.
- Central de Trabajadores de Cuba (2019). *Reglamento para la Organización Sindical de Base*. La Habana: Ediciones David. Autor.

- Cetina, T., Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Codina, A. (2016). *10 habilidades directivas: ¿Por qué?, ¿para qué? y ¿cómo?*. La Habana: Universidad de La Habana. Soporte digital.
- Cuba (2019). *Constitución de la República*. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/>
- Fajardo, O. (2009). *Las 12 habilidades directivas fundamentales*. Recuperado de <http://management.about.com/od/fbusiness htm>.
- García, C. M. (2017). La propiedad en la economía y en su modelo de funcionamiento. *Revista Cuba Socialista*, 5 (40) 30-36.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February (V).
- Kao, J. (1997). Creatividad, arte y disciplina. *Revista Gestión*, 2 (4). Recuperado de <https://docplayer.es/>
- Leontiev, A. N. (1979). *La actividad en la Psicología*. La Habana: Editorial de libros para la Educación.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: MacGraw-Hill.
- Medina, T. (2015). *La formación profesional de gestores sociales: Caso de los dirigentes sindicales intermedios*. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Editora Política. Autor.

- Pereda, F. J., Tomás, F. & González, C. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva: El caso del sector público de la provincia de Córdoba*. España: Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Reh, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid*. About.com Management. Recuperado de <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>.
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, C., Ulloa, F., Hernández, E., Arzuaga, I., Palomo, N., Cañizares, J.L., et-al. (2019). *Nociones sobre algunos términos propios del área del conocimiento dirección política de la sociedad (en transición socialista)*. La Habana: Escuela Superior del Partido “Nico López”.
En Soporte digital
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence*. Determine success in life. New York: Simon and Schuster.
- Sternberg, R. J. (2000). *The concept of intelligence*. En: Sternberg, R. J. The handbook of intelligence. New York: Cambridge University Press, p.p. 3-15.
- Vygotsky S. L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico Técnica.
- Vygotsky, S. L. (2001). *Psicología Pedagógica: Un curso breve*. Argentina: Grupo Aique S. A.
- Whetten, A. y Camerón, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va ed. México: Pearson Educación. Libro Digital.