



ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA PARA LA CAPACITACION DE DIRECTIVOS MEDIANTE EQUIPOS DE TRABAJO.

MSc. María de los Angeles Linares Borrell. Ingeniera Industrial. Profesora Auxiliar. Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

INTRODUCCIÓN:

En todo proceso de capacitación, deben ejecutarse cambios y mejoras continuas, en tanto el mundo cambiante en que nos desarrollamos, va demandando nuevas capacidades, nuevas competencias, nuevos modos de ser, que se asocian a los cambios en las organizaciones, las motivaciones personales y el reto que representa lograr la mayor correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral.

Los directivos, que son el objeto de análisis de este artículo se valoran como sujeto activo y autónomo en el marco de su desarrollo, poseen una experiencia, están obligados por las propias condiciones del entorno a tener un comportamiento proactivo, y en las condiciones de mundo actual, cada vez se orientan más a las acciones de carácter colectivo, lo que representa un mayor reto para los educadores que deben compartir y facilitar sus procesos de enseñanza – aprendizaje.

DESARROLLO:

Existen enfoques diferentes de la filosofía de calidad, en la actividad gerencial se destacan la Calidad Total, el Justo a Tiempo, el Mejoramiento Continuo y otras que se sustentan en un enfoque de la organización como sistema social, orientado a la satisfacción de los clientes que necesita de la acción sobre los procesos.

El enfoque de Mejora Continua que nos ocupa, se inicia con Deming (1989), en la década de los años 50, orientado a la búsqueda de niveles de desempeño superiores en las organizaciones. Entre las metodologías y procedimientos elaborados podemos citar a Deming (1985), Kume (1989), Juran (1990), Ishikawa (1991), Goldratt (1992), Michelena (2000). Todos ellos se encaminan a descubrir y definir los problemas, analizar las causas que le dan origen, buscar alternativas y proyectar soluciones, dándole seguimiento al ciclo. Sin embargo en el proceso de capacitación este enfoque no se desarrolla en toda su magnitud, puesto que no se integra a las acciones cotidianas que pudieran demostrar su incorporación a la cultura organizacional.

De esta manera, el Mejoramiento Continuo se desarrolla fundamentalmente ante la existencia de problemas definidos, pero no se integra su conceptualización al proceso de Planificación Estratégica articulado a su vez con la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y con ello, al proceso de enseñanza – aprendizaje que la garantiza.

La mejora está asociada a la definición de objetivos y estrategias para lograr cambios ventajosos (Juran, 1990) y a la continuidad en la consecución de los objetivos retadores, de desarrollo para la organización. Su base es un desempeño adecuado y una vía para ello la constituye la capacitación.

Esto significa que continuamente se hará necesario capacitar para dar solución a las nuevas situaciones que demanden los estadios de desarrollo de cada organización. La Estrategia de Capacitación debe estar alineada con la Planificación Estratégica y dar solución a las demandas de su cliente principal que es la sociedad.

Entre los aspectos a tener en cuenta en la Mejora Continua de la Capacitación podemos señalar:

- Debe lograr niveles de aprendizaje y aplicación superiores.
- Debe adaptarse continuamente a las condiciones del entorno, esto es, a las demandas sociales y de las organizaciones.
- El proceso de enseñanza aprendizaje se orienta al mejoramiento permanente del desempeño.
- Debe establecer indicadores compartidos para la medición de los resultados.
- Se orienta a elevar permanentemente el nivel de compromiso de los miembros de la organización con el cumplimiento de sus objetivos.

Este enfoque nos invita a resolver el problema de forma diferente, aplicando modalidades diferentes y un ejemplo de ello lo constituye la experiencia de la capacitación grupal.

Al plantearnos los nuevos enfoques partimos de una concepción metodológica del aprendizaje en grupos de adultos. Nuestro objetivo general será la capacitación y modificación de conductas a través de un enfoque grupal, teniendo en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los directivos participantes

Nos impulsa el logro de un aprendizaje significativo, donde no sólo se logre el objetivo propuesto, sino la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva compartida, de manera que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido.

PREMISAS:

- La capacitación es una inversión para el desarrollo social.
- La Planificación Estratégica y la Estrategia de Capacitación deben estar articuladas sobre una base de valores compartidos.

El cumplimiento de las premisas constituye la garantía de contar con el pleno conocimiento de la organización, la dedicación y el compromiso que servirán de base para el intercambio y tributo al proceso ya que en la enseñanza de adultos las acciones son autodirigibles, por lo que los participantes buscarán respuesta a sus preguntas en su propia experiencia, y en este caso, el desarrollo de la experiencia colectiva a partir de la individual, constituye un objetivo a alcanzar

La existencia de la Planificación Estratégica garantiza un marco general para que el diseño se oriente al cumplimiento de objetivos organizacionales y por otra parte es un elemento a tener en cuenta para la coherencia del proceso de enseñanza aprendizaje, mediante los nexos que se establecen entre las demandas personales, de la organización y del entorno.

PRINCIPIOS:

- Orientación a las necesidades de capacitación.

- Mejora continua del proceso de capacitación.
- Corresponsabilidad

La orientación a las necesidades de capacitación requiere un enfoque técnico que defina qué es lo que necesita aprender, desarrollar o complementar cada miembro del grupo.

Esto puede lograrse por diversas vías:

- **Análisis de las necesidades manifiestas:** son las evidentes, no requieren investigación para ser determinadas o conocidas, por ejemplo resulta perceptible la falta de comunicación, la comunicación incompleta, el manejo inadecuado de las técnicas de trabajo grupal u otras que en el desempeño de la actividad cotidiana pueden evidenciarse.
- **Análisis de las necesidades encubiertas:** no son detectables por las vías utilizadas para las manifiestas, por lo que requieren de una investigación sistemática.

Para la detección de las necesidades encubiertas pueden emplearse entre otras herramientas, las siguientes:

- Entrevistas dirigidas.
- Cuestionarios que recojan las necesidades y deseos del propio interesado.
- Entrevistas a jefes inmediatos.
- Evaluaciones del desempeño.
- Análisis grupales.
- Observación directa.
- Diseño del puesto y contraste con el estado real
- Diseño de las competencias y contraste con el estado real.

Resulta imprescindible tener en cuenta el diseño estratégico.

Con carácter más general puede utilizarse el banco de problemas de la organización y los componentes del análisis estratégico. En este caso se deben definir los problemas que pueden solucionarse a través de la capacitación.

Para detectar las necesidades deben controlarse las siguientes variables:

- Formación básica del personal directivo.
- Procesos organizacionales.
- Relaciones interpersonales.
- Medio ambiente laboral.
- Factores del entorno.

El análisis de estas informaciones permite clasificar las acciones de capacitación que requiere la organización con carácter individual y las de carácter grupal, así como definir las prioridades temáticas, utilizando para ello ejercicios con la técnica del colimador (ALP-1989) o métodos matemáticos de enfoque multicriterio, entre otros.

La mejora continua del proceso de capacitación basada en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) planteado por Deming (1989), debe vincularse a los objetivos de la organización derivados de su planificación estratégica, de modo que cada competencia, conducta, conocimiento y habilidad individual tribute a los resultados de la organización, en equipos que se apropien y desarrollen el aprendizaje colectivo.

La concepción del ciclo de mejora puede explicarse para la capacitación como sigue:

Al **Planificar**, sobre la base de los objetivos de la organización que requiere la capacitación de los directivos quedarán definidos:

- Tipo de participantes.
- Los objetivos al alcanzar con la capacitación.
- Contenido: En qué vamos a capacitar, que competencias, conocimientos, habilidades deben ser adquiridas (basado en las necesidades)
- Temas. Objetivos específicos. Su duración
- Tipo de actividades a realizar.
- Recursos didácticos
- Sistema de evaluación.

Al **hacer** desarrollamos los métodos que nos llevan al cumplimiento de los objetivos planificados ya sean cognoscitivos, afectivos o psicomotores (Bloom,). En esta capacitación grupal se prevé la utilización de los métodos participativo, demostrativo e individualizado, y se emplea en menor proporción la mini conferencia como método expositivo. El Hacer no recae en el profesor – facilitador sino que garantiza una importante cuota de responsabilidad en los participantes, quienes participan en la exposición de situaciones problemáticas, demostración de competencias y habilidades, mediante juegos de roles, presentación de casos de su actividad cotidiana y acciones individualizadas dentro de las acciones del grupo de capacitación.

En este momento los grupos desarrollaran la creatividad mediante el empleo del método participativo y todas las técnicas que estimen para garantizar la calidad de su rol protagónico en el proceso de enseñanza – aprendizaje, como sujeto y objeto, indistintamente. Al emplear el juego de roles o juego de negocios se debe garantizar la utilización de situaciones reales, fundamentalmente; con la técnica de los corrillos se analiza uno o varios tema mediante el enfoque de los equipos designados, para arribar a conclusiones del análisis de los diferentes enfoques, en sesión plenaria.

Se **verifica** el cumplimiento de los objetivos en cada cierre de sesión de trabajo y de tema, haciendo una retroalimentación mediante el análisis de cada grupo y las conclusiones generales por los facilitadores. Es importante destacar que al tratarse de un proceso grupal, debe facilitarse que el grupo verifique y evalúe su propia actividad y tribute a la de los otros colectivos.

En este ciclo **actuar** no corresponde sólo a la acción del profesor – facilitador, pues una vez efectuada la verificación de lo aprendido, cada grupo definirá sus áreas críticas para profundizar lo que debe perfeccionarse o abarcar para sus condiciones nuevos estadios. A partir de aquí podrán fijarse nuevos objetivos para próximas etapas.

- 2 **CORRESPONSABILIDAD.** ESTA ES UNA CONDICIÓN QUE SE PONE DE MANIFIESTO CUANDO ESTÁN PRESENTES LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO, ES VITAL PARA ALCANZAR LA CORRESPONSABILIDAD QUE TODOS SIENTAN LA IMPORTANCIA DE SU ACCIÓN EN EL PROCESO. LA VÍA CONSIDERADA EN ESTE CASO HA SIDO LA INTERACCIÓN Y LA PARTICIPACIÓN. AL TRANSITAR LOS EQUIPOS POR LAS DIFERENTES FASES DE DESARROLLO SE VA APRECIANDO Y DEBE EXPLICITARSE EN QUÉ MEDIDA CADA MIEMBRO DE GRUPO Y CADA GRUPO DE CLASE SE VA INVOLUCRANDO.

Para lograrla resulta indispensable que el profesor cumpla realmente el rol de facilitador del proceso, de manera que el cumplimiento de los objetivos esté en manos de los grupos de trabajo. El tiempo de trabajo del profesor – facilitador frente al auditorio no debe ser mayor del 30%.

El procedimiento desarrollado para la aplicación del enfoque de capacitación colectiva, formando equipos de aprendizaje continuo se describe a continuación:

1. **PRESENTACIÓN DE FACILITADORES Y PARTICIPANTES.** Se realiza de manera ágil y creativa, se darán datos de cómo se ve cada persona, respecto a características, cualidades y hechos relevantes de su vida. Se orienta colocar frente al lugar donde se encuentra sentado una cartulina con el nombre o la manera en que le gusta lo identifiquen.
2. **DECLARACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL GRUPO DE PARTICIPANTES.** Es una fase muy importante, donde un facilitador debe ir garantizando se cumplan las reglas de trabajo en grupo y la participación de todos. Otro Profesor actuará como registrador. Insistir en que no queden expectativas sin recoger. Pueden plantearse también las expectativas de los profesores – facilitadores.
3. **DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES.** Se plantean los objetivos elaborados de acuerdo a las necesidades. Los objetivos afectivos juegan un papel importante en este tipo de actividad. Se han empleado con buenos resultados los asociados al área de respuesta en términos de Discutir, Contestar, Practicar, Registrar, Relatar, Seleccionar, entre otros.
4. **EXPOSICIÓN DE LOS TEMAS Y OBJETIVOS POR TEMAS.** Se expondrán y entregarán en documento escrito, los objetivos por temas y de ser posible, las formas de enseñanza previstas a desarrollar.
5. **NEGOCIACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONFORME A LAS EXPECTATIVAS Y DECLARACIÓN DEL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD PARA EL DESARROLLO.** Una vez expuestos los objetivos se deben comparar con las expectativas y realizar las asociaciones correspondientes. Si queda alguna expectativa no incluida en el orden de contenidos precisar el análisis para su incorporación, sin violentar el proceso metodológico.
6. **NEGOCIACIÓN DEL REGIMEN DE TRABAJO PARA EL CURSO.** Definir de modo colectivo el tiempo total de trabajo, las sesiones por día y los horarios. No se considera en la programación el tiempo de trabajo independiente de los grupos para cumplir las tareas grupales extraclase.
7. **FORMACIÓN DE LOS GRUPOS.** Los profesores deben conocer con anticipación la composición de la clase. La formación de los grupos se realizará de manera aleatoria, de manera que no exista predisposición para el

desempeño de los mismos. Los miembros deben escoger un nombre para su grupo. Una vez que han sido creados, uno de los profesores debe realizar la observación y anotaciones sobre las primeras impresiones de esta constitución, de acuerdo a las fases de desarrollo de los grupos.

8. DECLARACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN. El sistema de evaluación será negociado sobre la base de la participación y la corresponsabilidad sistemáticas. Se seleccionarán en la segunda sesión de trabajo grupal los parámetros a evaluar, con el uso de técnicas participativas. No se orienta en la primera actividad de manera que se expliciten las consecuencias de carecer de ellas y constituya un importante momento de aprendizaje por omisión.

Este procedimiento de capacitación en grupos ha sido asimilado con buenos resultados. En su desarrollo hemos podido apreciar algunas regularidades tales como:

En la primera sesión donde se constituyen los grupos se ha observado rechazo entre los miembros. Además, como se les orienta un objetivo de trabajo colectivo, pero no los parámetros que serán evaluados, la sesión de exposición resulta larga y en algunos casos tediosa y con muchos matices individuales. Se hace patente la necesidad de establecer parámetros de control y evaluación.

Para la segunda sesión se negocian, conceptualizan y ponderan los parámetros a evaluar que en la mayoría de las aplicaciones han coincidido con:

- Calidad del contenido.
- Tributo al equipo.
- Creatividad
- Ajuste al tiempo

A partir de la tercera sesión de trabajo se observa un cambio importante hacia el resultado colectivo, que va llevando a los grupos en tránsito por las diferentes etapas.

Al finalizar cada día de trabajo se declaran las nuevas cualidades adquiridas por cada grupo y cuáles transitan hacia un estadio superior de desarrollo. En dependencia del tiempo de interacción, de la duración del curso, se han conformado equipos que comienzan a desear la continuidad de este trabajo. Este aspecto de atracción por el grupo se comprueba mediante una encuesta aplicada en las sesiones grupales inicial y final.

Como parte del proceso se realiza un control del cumplimiento del objetivo de mejora en el aprendizaje en grupos, aplicando un cuestionario comparativa al inicio y al final de la acción de capacitación grupal cuyo contenido mide los sentimientos respecto al trabajo en grupo. Constituyen resultados alentadores que un rango de 75 -96% de los participantes reconoce que a pesar de las diferencias individuales existe sentimiento de unidad en el grupo, refiere sentirse parte del mismo, que su ausencia tendría una significación para el grupo y al compararse con otros grupos consideran al suyo mejor que la mayoría.

El 80% de los grupos en que se ha aplicado el proceso llegan a convertirse en equipos, los elementos de cambio observados aparecen en la Tabla 1.

ELEMENTOS CAMBIO	DE	GRUPOS	EQUIPOS
---------------------	----	--------	---------

DEFINICIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Comparten información y contribuyen individualmente, hasta la etapa de maduración.	Desempeño colectivo con procesos participativos
COMPROMISO	Individual hasta la etapa de maduración	Individual con tributo al colectivo
APRENDIZAJE	Individual, prevalecen las capacidades individuales hasta la etapa de maduración	Socializado para formar capacidades colectivas complementando las capacidades individuales

Tabla 1. Elementos de cambio en los equipos de capacitación. Elaboración propia.

Las evaluaciones finales han dado solución a problemas organizacionales de envergadura superior a la prevista cuando comenzamos a desarrollar este enfoque de mejora continua para equipos de capacitación. En el transcurso de las sesiones se pudo apreciar un incremento de la calidad de las presentaciones, del tributo individual al trabajo de equipo, de la creatividad y la síntesis que permitió el ajuste al tiempo en todos los casos.

CONCLUSIONES:

1. La capacitación en grupos permite la orientación hacia la mejora continua del proceso de enseñanza – aprendizaje. Los propios miembros orientan los nuevos requerimientos de capacitación.
2. Los grupos de capacitación adquieren habilidades para utilizar sus experiencias, conocimientos y proyectar sus nuevas necesidades, a partir de la detección de sus áreas críticas de conocimientos, asociadas a la Proyección Estratégica de sus organizaciones.
3. La Planificación Estratégica y la Estrategia de Capacitación pueden articularse en el proceso de mejora continua del aprendizaje.
4. La declaración de las premisas y principios constituyen las bases para la concepción metodológica del proceso de capacitación grupal.
5. Cuando se involucra a los adultos en el proceso de enseñanza – aprendizaje como objeto y sujeto, se eleva la motivación y el compromiso.
6. Pudo comprobarse que los grupos de capacitación manifiestan el deseo de continuar trabajando juntos.
7. Se manifiesta un incremento de la identidad de los grupos, una mejora sustancial de la comunicación y la cooperación y la asimilación de los objetivos socializados de los grupos.
8. Los grupos de capacitación pueden constituirse en equipos mediante la adquisición de habilidades en un proceso de capacitación grupal.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos S.A. España.
2. Fiol, M. (1995) El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
3. Goldratt E. (1993) La Meta. Un proceso de mejora continua. Monterrey. México.
4. Ishikawa K. Educación para la excelencia: Mejoramiento de la calidad y la productividad en los años 90, revista Quality Progress. E. U.
5. Juran J. M. (1990) Juran y el liderazgo para la calidad.. Ed. Díaz de Santos S.A. España.
6. Kume H. (1989) Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad, Ed. Prentice may Hispanoamericana S.A. México.
7. Linares Borrell, M. A.(2000) ¿Cómo funciona la Gestión de Recursos Humanos en los Cuadros? Año IV. No.2. Folletos Gerenciales. CCED, MES. Ciudad de La Habana. Cuba.
8. Michelena, E. (1993) El mejoramiento continuo y el diagnóstico de la calidad. Artículo Revista Ingeniería Industrial (2)
9. Portuondo, A.L Dos herramientas para organizar ideas. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Folletos Gerenciales Año II. Número 9 septiembre 1998.
10. Romero C. (1997). Decisiones multicriterio,. Conceptos y Aplicaciones. Ed. Díaz de Santos. España.
11. San Martín, A. (1994). «El método y las decisiones sobre los medios didácticos». En Sancho, J. M (coord.), Para una Tecnología Educativa. Barcelona: Horsori