

LA FORMACIÓN ACCIÓN A DIRECTIVOS: UNA MODALIDAD PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS

Msc. Lourdes Alejandra de León Lafuente
Msc. Maria Teresa Maldonado Martín
Universidad de Cienfuegos.
"Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez".
Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional.

"Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos y aplicarlos...."

Fidel Castro Ruz.

RESUMEN.

Son las Universidades, las Escuelas Ramales, las que se dedican a la Formación de Directivos, el objetivo de mayor importancia está dirigido a elevar el nivel y mejorar la calidad de la Preparación y Superación de los Cuadros de Dirección y sus Reservas, logrando capacitar de forma sistemática y planificada a estos en dependencia de sus necesidades reales y perspectivas.

El sistemático perfeccionamiento que requiere el proceso de enseñanza aprendizaje acelera la búsqueda de nuevas vías, enfoque que posibiliten el desarrollo integral de los directivos y que eleve la efectividad de su actividad de dirección. Si unimos a lo anterior la necesidad de mantener una actualización constante de los nuevos logros de la ciencia y la técnica que posibiliten mejorar su gestión, entonces la formación a directivos debe tener un marcado carácter práctico, flexible, que garantice un mayor intercambio de experiencias entre los cursistas a la vez que se pueda desarrollar la autopreparación de forma independiente por cada uno de ellos.

El presente trabajo se desarrolla sobre esa base y perfila la forma en la que ha de trabajar los territorios a la hora de proyectarse estratégicamente y alcanzar los niveles de alineación necesarios entre los diferentes actores territoriales.

Las nuevas ideas son esenciales para que ocurra el aprendizaje y este precepto fue el que guió la concepción del Entrenamiento en Dirección Estratégica que comenzó a impartirse a entrenadores y directivos de varias organizaciones y a aquellas organizaciones y territorios que solicitaron dicho entrenamiento.

La modalidad básica utilizada en el Entrenamiento es la de Formación - Acción entendiéndose por un proceso de aprendizaje donde el conocimiento se fue gestando y aplicando a través de la investigación durante la marcha del proceso y las mejores experiencias se compartieron entre todos los participantes que fungieron como conductores de su propio aprendizaje. Esto propició la validación de los conocimientos- habilidades y de hecho, del programa impartido.

El requisito fundamental al confeccionar este, es la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) que aseguren la orientación hacia donde dirigir la formación para satisfacer aquellas necesidades que en este campo puedan ser resueltos. Su duración es corta,

garantizando su orientación precisa hacia las necesidades de los integrantes y propiciando el intercambio de experiencia en las diferentes actividades docentes que se desarrollen.

El resultado de este proceso en toda la provincia de Cienfuegos ha sido el de contar con una Planeación Estratégica Territorial y en lo concerniente a la Preparación y Superación de Directivos, que logra una alineación de los diferentes actores del territorio en función de alcanzar los objetivos propuestos y emanados de las condiciones que el entorno le impone al desarrollo de nuestro país.

Introducción

Cuba en su condición de país subdesarrollado, obligado a trazar nuevas estrategias en corto periodo de tiempo, se encuentra enfrascado en la búsqueda de mecanismos que contribuyan en gran medida al perfeccionamiento de la actividad empresarial, de forma tal que constituya un proceso de transformaciones estratégicas ordenadas, en sistema y de mejora continua, considerando que en las condiciones actuales se trata de transformaciones, en muchos casos radicales en otros paulatinos, que respondan a los cambios de paradigmas de pensamiento y acción que se correspondan con las exigencias del entorno. De este modo, se exigen también cambios en la forma de ver y de hacer las cosas, los viejos paradigmas de la dirección son objetos de fuertes críticas y se introducen nuevas formas de gestión donde se le conceden roles primordiales a la participación de los trabajadores en las decisiones sobre la base de nuevas habilidades y sólidos conocimientos.

La necesidad de abrir nuevas agendas con respecto a los procesos de gobierno y gestión pública que permitan hacer la suma y obtener el producto que queremos, que no es nada más que un gobierno y una gestión pública que respondan a las demandas y los retos de la sociedad del conocimiento, en la cual estamos plenamente inmersos, requiere de una visión mucho más amplia de la que hemos tenido durante los años del pasado siglo, una visión que coadyuve al desarrollo de un pensamiento estratégico en toda las Direcciones del Territorio Cienfueguero.

El vivir en una sociedad en qué uno de los factores que favorecen la competitividad de las organizaciones, de las empresas y, por lo tanto, de las administraciones, es nuestra capacidad de innovar, crear y emprender, necesitamos una Administración, un Gobierno y una gestión con valores enfocados hacia la innovación y la capacidad de emprender desde una perspectiva operativa y estratégica.

Una sociedad basada en el conocimiento como factor básico de producción y competitividad ha de gestionar una administración basada en el conocimiento, que puede acelerar el conocimiento o crear entornos. Por lo tanto, el conocimiento es objeto y sujeto. Necesitamos una Administración que gestione el conocimiento y el capital intelectual desde todas las vertientes posibles.

A partir de aquí, la conclusión es que se debe trabajarse sobre la necesidad de abrir nuevas agendas con respecto a los procesos de gobierno y gestión pública que permitan hacer la suma y obtener el producto que queremos, que no es nada más que un gobierno y una gestión pública que respondan a las demandas y los retos de la sociedad del conocimiento, en la cual estamos plenamente inmersos y para lo cual los Centros de Estudios y Grupos de estudio de Administración tienen una ardua tarea.

Es por ello que en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el territorio se considere necesario continuar perfeccionando los programas de capacitación y la calidad de estos, donde la exigencia para su diseño y aplicación son cada vez mas elevadas

El presente trabajo se desarrolla sobre esa base y perfila la forma en la que ha de trabajar los territorios a la hora de proyectarse estratégicamente y alcanzar los niveles de alineación necesarios entre los diferentes actores territoriales.

En el mismo recogemos el resultado que en esta esfera ha venido desarrollando el Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional (GEGO) de la Universidad de Cienfuegos, en la capacitación y desarrollo en el área administrativa a directivos y a profesores de directivos,

demonstrando como en las tendencias actuales estas muestran un viraje en su concepción, se impone seguir el ritmo dinámico que exige cada momento, y se concibe una participación mucho más activa y polémica de los cursistas, aprovechando la experiencia que poseen estos mediante la utilización de modelos en tiempo real que muestren las posibilidades de la aplicación de los conocimientos en su labor cotidiana.

La preparación de los docentes que asumen la formación a directivos, debe ser profunda y muy cuidadosa para su participación en las actividades docentes, ya que los cursistas tienen patrones establecidos, basados en años de trabajo, sobre los que hay que actuar creando las bases para que se efectúe un cambio consciente, promovido por ellos mismos; la imposición puede traer consigo el no acceso al dirigente y la pérdida del objetivo del proceso de capacitación. Por esta razón, los programas de formación, mas que brindar gran cantidad de información, la cual se convierte en obsoleta en un plazo dado, deben estar dirigidos a poner a pensar a los cursistas en como utilizar los conocimientos en la labor de dirección y entrenarlos en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades, de manera que el propio cursista, a partir de conceptos teóricos generales, ponga la solución a situaciones específicas y con ello se logre el objetivo propuesto.

Si con todo ello pretendemos que se incorporen a la electrónica la red, la innovación y el conocimiento, solo es un paso, que desde los primeros años de la década de los años 80, hemos dado para dar respuesta a las exigencias de nuestra sociedad.

El éxito y la funcionalidad de las organizaciones dependen en considerable medida, entre otros factores, de la preparación que el personal de dirección tenga para enfrentar los cambios que con carácter estratégico se requiere.

DESARROLLO.

Consideraciones generales.

El reconocimiento de la capacitación a Directivos, reservas y entrenadores se remonta a varias décadas atrás, ya hoy día se ha convertido en una necesidad inalienable que exige de su impronta aplicación. En la etapa actual de los procesos de previsión y avisoramiento del escenario futuro, la Planeación Estratégica requiere de la necesidad de contar con un equipo de dirección altamente calificado capaz de generar constantemente nuevas ideas y proyecciones estratégicas, con una mentalidad estratégica capaz de enfrentar proactivamente los cambios.

Mucho se ha dicho del tercer milenio en su connotación social como la **Era del Conocimiento**, la era donde ya solo no basta con el dominio de la electrónica, la informática y las nuevas concepciones acerca de los procesos, también debe ser considerada como la era de las interconexiones en red de todos los elementos suficientes y necesario del conocimiento, con el dominio de este último que ha de ser el que propicie el desarrollo de la sociedad.

Formación acción:

El esquema básico del programa de formación propuesto se basa en la consecución de la habilidad del **Saber Estar**, relativa a la posibilidad de los participantes en el programa, de aprender a adaptarse y ubicarse en situaciones concretas, en la medida en que adquieran conocimientos y habilidades propias de la práctica **Saber y Saber Hacer**. Anexo 1.

Este proceso en el marco de nuestros Directivos y Entrenadores se desarrolla básicamente a partir de la aplicación de la Estrategia de Preparación y Superación de Directivos en general y, en particular, a los de los gobiernos, como proceso que requiere de una secuencia de etapas que garanticen un orden lógico que asegure su enfoque en sistema y alineación, aspecto necesario en el trabajo de dirección que realizan los directivos.

La concepción de esta preparación requiere del respeto de los pasos a seguir durante el proceso, la negación de su forma sistémica conlleva a errores y desinterés de los objetos de capacitación.

Este proceso a de desarrollarse a partir del Diagnóstico, que nos permita conocer el nivel de conocimientos del grupo, conformación del programa a desarrollar en el entrenamiento e implementación y la evaluación y resultado del proceso. Anexo 2.

DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE.

En esta primera etapa la Observación se convierte en un elemento rector y decisivo como método científico, proceso durante el cual se puede constatar y llegar a la decisión de qué acciones son necesarias llevar a cabo para el diseño del programa a desarrollar con los implicados en el proceso. Al procesar la información se determinará cuáles necesidades predominan en la mayoría de los encuestados y dentro de estos la que mayor grado de prioridad tiene, resultando entonces, que se reconoce como una problemática en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.

DISEÑO DEL PROGRAMA.

Una vez que se tiene en cuenta la necesidad formativa detectada, percibida como una problemática a resolver para mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de la

Dirección, se diseñó una propuesta de programa para ser presentada al grupo de entrenadores y profesores, para sobre el análisis y valoración colectiva del mismo, hacerle las modificaciones pertinentes o recibir su aprobación. Esta etapa la llamamos de planificación. Donde se aplica el método inductivo **actúo y aprendo**, pasando de la formación por acción a la formación acción, el facilitador entrenador acompaña, no es el centro del grupo, el grupo trabaja entre sí, pasando de lo autónomo-concreto- individual a lo autónomo-concreto-colectivo. Anexo 3.

El programa, se diseñó atendiendo a los principios de la formación acción combinado con el uso de dispositivos andragógicos innovadores, interactivos e implicantes tales como: exposición-magistral, ejercicios de aplicación, análisis y discusión de situaciones problemáticas, juegos de roles, juego de empresa, discusión confrontación y dinámicas grupales.

El cuerpo del entrenamiento se estructuró en siete módulos, durante las cuales se abordan temáticas claves para el desarrollo de la efectividad. Estas sesiones fueron construidas sobre la base de las necesidades de aprendizajes focalizadas en los participantes en el entrenamiento. Durante cada sesión de entrenamiento se orientan problemas específicos de la práctica, para que sean llevados y elaborados por cada participante y luego expuestos por estos durante la primera parte de cada módulo, denominada **Taller de Formación**. Anexo 4.

Al comenzar el primer módulo se les asegura a los participantes una guía que le brinda los elementos esenciales del programa en que está participando y un material abundante en gráficos que contienen las recomendaciones prácticas para su trabajo y la bibliografía de consulta, en la que el directivo puede profundizar en aquellos aspectos de interés. En este sentido han de trabajar con todas las metodologías, orientaciones y documentos emitidos por el Centro Coordinador para el desarrollo de la Preparación y Proyección estratégica en los Órganos Centrales del Estado y los Gobiernos y la proyección Estratégica de la Superación de Cuadros del Territorio.

De esta forma se procede a desarrollar el entrenamiento, que el tiempo de duración depende del nivel de conocimiento y experiencia que tienen sus participantes.

La evaluación además de ser sistemática, ya que cada participante debe exponer sus argumentos y demostrar la adquisición de habilidades en cada sesión y taller, es el resultado de la proyección estratégica de su entidad o del Gobierno Provincial que en alineación con la proyección de los Gobiernos Municipales, organismos centrales del Estado y las Empresas de subordinación local, unifica y proyecta la acción a desarrollar para los períodos propuestos por la máxima dirección del Gobierno. Al finalizar el entrenamiento se realiza la retroalimentación (positivo, negativo e interesante) del curso, lo cual nos da información para la perfección del mismo.

La formación acción descansa en principios básicos que han de cumplirse para obtener un mejor resultado y de no cumplirse no responderían a las necesidades de los Directivos. Estos principios son los que a continuación relacionamos:

- Se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). A diferencia de los métodos de formación profesionales no está enfocada hacia la sola acumulación de conocimientos, sino que persigue desarrollar competencias prácticas.
- Utiliza el trabajo grupal como fuente de aprendizaje experiencial, a través de la integración de grupos en talleres de formación, donde se exponen y discuten las experiencias prácticas.

- Utiliza situaciones reales del contexto sociolaboral para la confrontación de conocimientos y práctica de habilidades.
 - El taller del trabajo constituye un marco pedagógico donde se enriquece el conocimiento con la experiencia de los demás ya sea por similitud o por diferencia.
 - Crea condiciones para que e produzca tres entrenamientos fundamentales: autoformarse, asesorar a los demás y recibir asesoría de otros miembros del grupo.
 - Esta organizada y dinamizada por un formador entrenador que se desempeña como animador del grupo, consultor metodológico y experto en management general.
- Como toda modalidad dentro de las formas de capacitación tiene sus ventajas la utilización del enfoque modular:

- ✓ Tiempo de presencia en el aula mínimo.
- ✓ Intercambio de experiencias de los participantes.
- ✓ Salen del aislamiento de su propia función.
- ✓ Entrenamiento a la identificación de problemas.
- ✓ Se fomenta el aprendizaje de la autonomía.
- ✓ Se desarrolla el espíritu crítico y la aceptación de críticas.
- ✓ Se estimula el trabajo en equipo.
- ✓ Definición por parte de los participantes de su ritmo de aprendizaje.
- ✓ Efecto multiplicador del aprendizaje en el seno de las empresas.

El Programa de Formación es, por tanto, el documento metodológico donde se definen con exactitud los elementos que van a posibilitar la efectividad del proceso de formación-acción (qué conocimientos y habilidades, en qué medida y cómo organizar ese proceso) y la secuencia lógica del desarrollo del proceso.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN.

Nuestra Experiencia se sustenta en dos años de trabajo con entrenadores y equipos de dirección tanto en las empresas como en los Gobiernos Municipales y Provincial alcanzando resultados exitosos, al permitir el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los que participan, a la vez que obtienen programas de capacitación para directivos en cada una de sus organizaciones.

Para ellos, en el proceso de enseñanza aprendizaje se hacía más énfasis en el aspecto de enseñanza, que en el de aprendizaje, por lo que los tiempos actuales exigen de un viraje en esta proporción exigiéndonos dos preguntas:

- ¿Cómo pueden ser ayudados nuestros directivos a mejorar la calidad de su aprendizaje? , y,
- ¿Proporciono a los directivos los recursos necesarios para ayudarlos a desarrollarse por ellos mismos?

En la sesión grupal inicial, en la que se combinaron la tormenta de ideas y los grupos nominales para la determinación de problemas organizacionales a los que se les podría dar solución por medio de la investigación a través de acciones relacionadas con los contenidos de los diferentes módulos de materias, se identificaron los siguientes problemas:

- Resistencia a los cambios de la organización y nuevas tendencias en la dirección económica.
- Poco conocimiento sobre los temas de Planeación Estratégica
- Desmotivación e insatisfacción laboral

- Deficiente comunicación organizacional
- Poca relación entre los actores que han de desarrollar las actividades que demandan las condiciones actuales del desarrollo y proyección

Estos fueron los problemas que se tomaron como punto de partida para la indicación de los ejercicios y para la ejecución de un proyecto de acción de Mejora Continua como evaluación final.

En todos los casos fueron discutidos y aprobadas las planeaciones estratégicas desarrolladas, permitiendo el intercambio de experiencias y aprender haciendo como el sistema que les permite apropiarse de los conocimientos necesarios de forma creativa y participativa, así como la concientización de la necesidad de la proyección e implementación de los nuevas formas de proyección para la organización. Dichas sesiones derivaron en verdaderos talleres donde se implicaron a los entrenadores como fuerza reproductora de los nuevos conceptos de enseñanza con los directivos máximos de las organizaciones

Mención merece el rol que desempeñaron los profesores los que devinieron en una especie de profesor / consultor con funciones de coach lo que le permitió orientar los contenidos, facilitar medios para el aprendizaje y la transferencia de conocimientos permitiéndole interactuar con el alumno en las distintas fases del proyecto:

- ✓ detección de problemas,
- ✓ orientación y asesoría de los proyectos de intervención organizacional ,
- ✓ evaluador del aprendizaje, fungiendo como un intermediario entre el proceso de enseñanza- aprendizaje y la organización.

De todo el proceso algo que resulta significativo es la identificación de los docentes con los organismos que atiende así como con los territorios a los cuales les brinda atención sistemática en la proyección estratégica.

El proceso de Planeación Estratégica para el sector productivo como publico en estos años del nuevo milenio orientados por el Gobierno cubano reta al grupo de Estudio de Gerencia Organizacional al cambio en la concepción de la capacitación en nuestro territorio. La proyección hacia fuera de las aulas universitarias se acrecienta y se extiende hacia los Gobiernos y Sectores de la economía de subordinación local y nacional.

Se entrenaron un total de 10 empresas de subordinación nacional, en todas las de subordinación local y en los Gobiernos Municipales y en el Provincial, obteniéndose resultados favorables en el proceso. Recibiéndose por parte de estas instituciones reconocimientos por el desarrollo de los entrenamientos.

Conclusiones:

- La capacitación a directivos no es un proceso de transmisión de información o conocimientos, sino de **“enseñar a aprender”** de sí mismo y de los demás.
- Se utiliza problemas reales para su solución y análisis teórico como instrumento para lograr el aprendizaje.
- Se desarrolla en grupos ya que el aprendizaje es un proceso social en el cual el trabajo en grupo permite confrontar diferentes formas de percibir los problemas y propicia el trabajo colectivo en la solución de los mismos.
- Involucra en el proceso al directivo junto con el profesor y la organización de procedencia, todo con el ánimo de lograr el cambio.
- Continuar trabajando en la etapas finales de Acción y Reflexión de la Estrategia.

- Permitió preparar a varios colectivos empresariales y de Gobierno en el proceso de planeación estratégica en sus dos dimensiones.
- Ha fomentado el interés por parte de los directivos en aspectos teóricos y metodológicos de la Dirección estratégica.

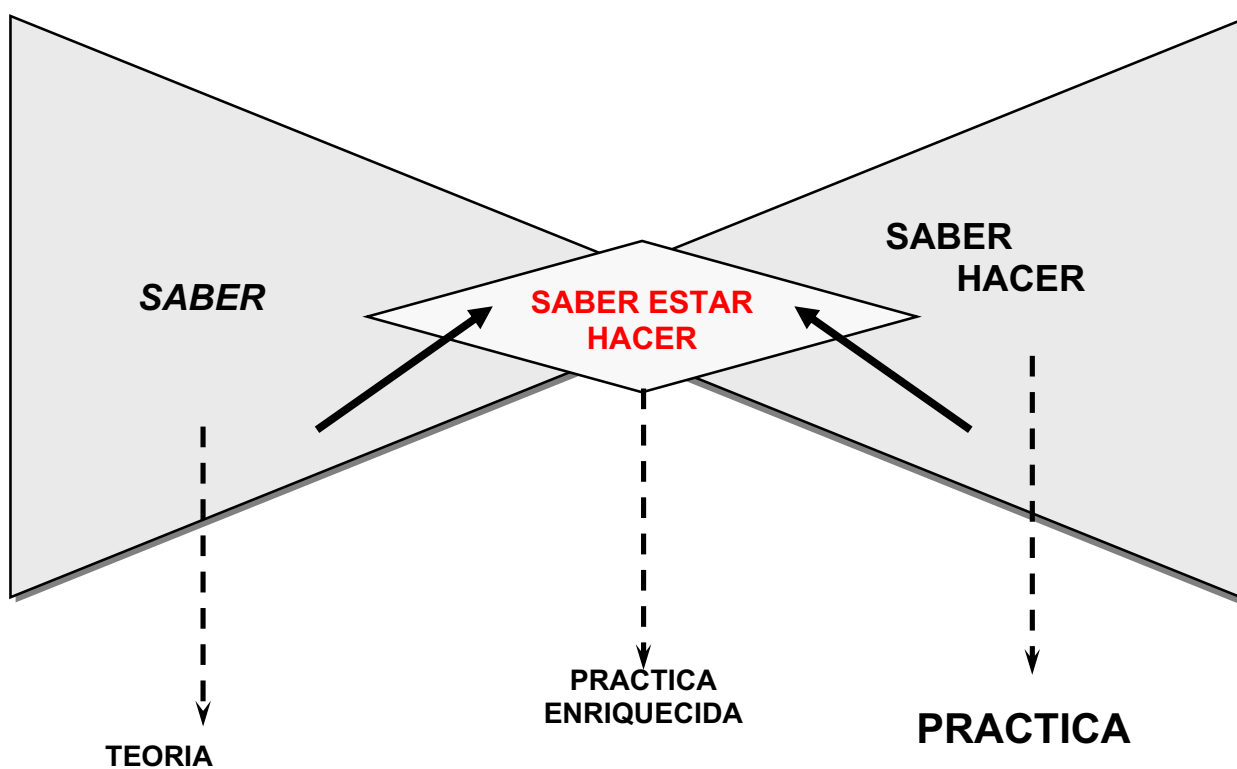
Recomendaciones:

- Continuar fortaleciendo con las estrategias del Grupo el proceso de capacitación, enriqueciendo la estrategia nacional de Superación y Capacitación de cuadros y reservas, así como en la Proyección Estratégica y alineación de los Gobiernos Municipales y Provincial.
- Preparar al personal docente de los demás departamentos que trabajan en la capacitación a directivos en las formas, enfoques y métodos de capacitación a directivos.
- Mantener actualizados a los entrenadores de las diferentes organizaciones en los nuevos enfoques y modalidades que se presenten en el transcurso del desarrollo del conocimiento y nuevas proyecciones de Nuestro Gobierno.
- Profundizar en la enseñanza modular como forma particular de aprovechamiento de la experiencia acumulada, perfilarla y enriquecerla, haciendo intensivo los procesos de entrenamiento y asesoramiento en las organizaciones.
- Mantener de forma sistemática según los casos que los requiera los entrenamientos en las organizaciones, a fin de lograr un trabajo mas efectivo en el desarrollo y capacitación de los Equipos de Dirección.

BIBLIOGRAFÍA.

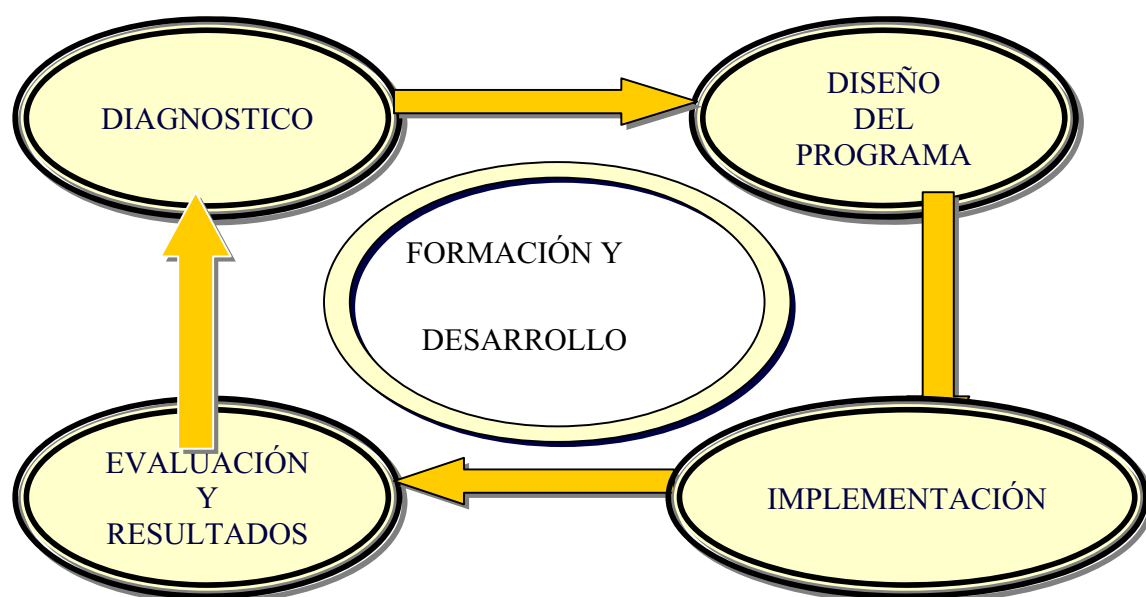
- Centro Coordinador de Información Científico Técnica para Dirigentes del Estado. La capacitación para el Cambio.
- Fiol, Michel. Administración de Empresas: Necesidad de Refundar la Educación Permanente. 2003.
- Fiol, Michel. Los reflejos cognoscitivos de los directivos Latinos frente a situaciones complejas. 2000.
- Castro González, Luis. La capacitación en las Empresas. Universidad de Chile.

ANEXO 1.



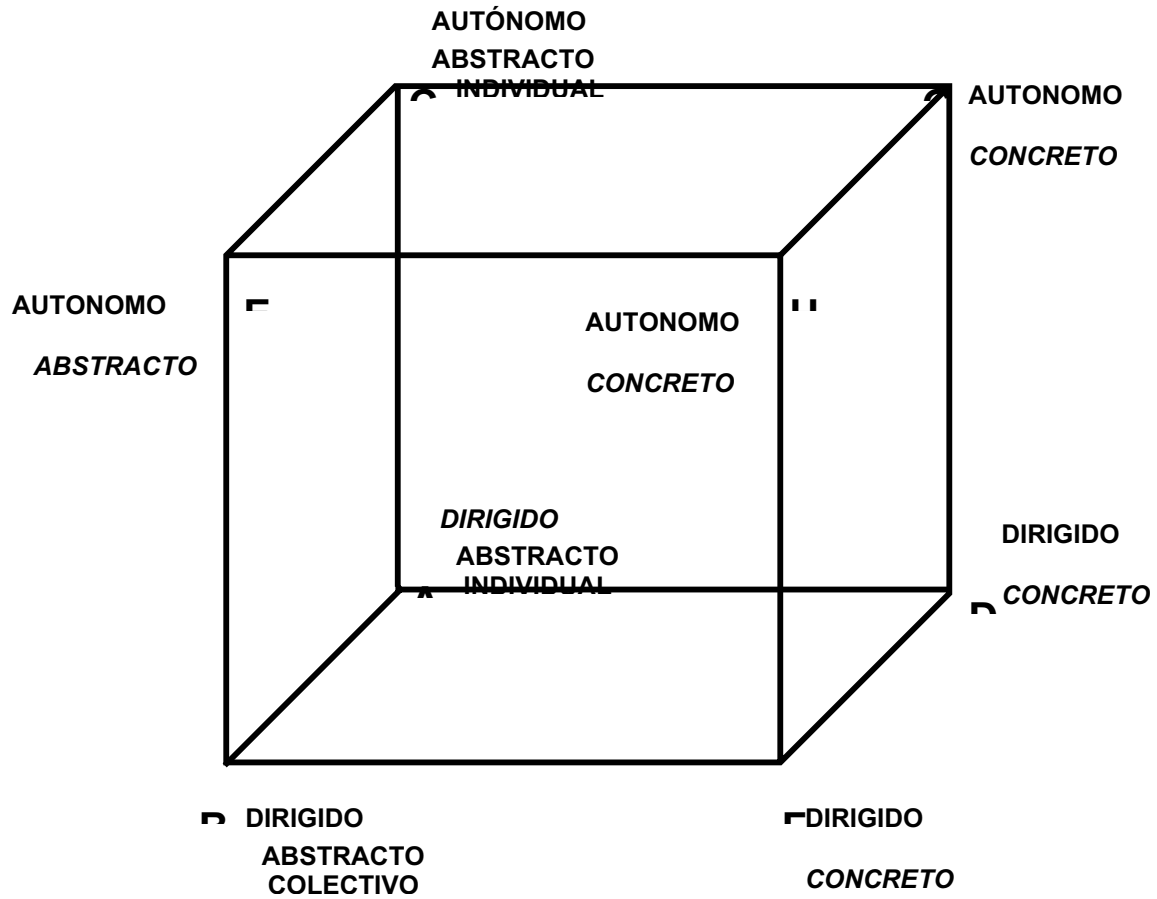
ANEXO 2.

CICLO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO A DIRECTIVOS.



ANEXO 3.

Cubo de Aprendizaje.



ANEXO 4.

Diseño del Programa Modular de Dirección Estratégica

