

# **FORMACION Y DESARROLLO DE PROFESORES – ENTRENADORES QUE CAPACITAN DIRIGENTES: Experiencias y sugerencias para su perfeccionamiento.**

Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Económicas. y Dr. C. Calixto Gerardo Gómez Parets. Asistente. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad Central de Las Villas.

## **RESUMEN.**

La capacitación a directivos es hoy en día abordada por los especialistas a partir de diferentes enfoques, lo que hace que en su desarrollo se tengan en cuenta algunas variables para hacerla más efectiva. Se plantea que se debe conocer la experiencia de los dirigentes, el nivel de preparación que tenga el directivo, las posibilidades que brinda la organización para su capacitación, el interés del dirigente, el objetivo que se persigue con la capacitación, etc. ; todo esto presupone que se tenga que realizar una investigación y que se cuente con profesores bien preparados para esta tarea.

Sobre la base de la experiencia acumulada por los autores en la formación y desarrollo de profesores de dirección que se dedican a la capacitación de directivos de empresas, se presentan en este trabajo un conjunto de consideraciones teórico-prácticas para perfeccionar el proceso de capacitación de estos profesores de acuerdo a las exigencias que la tarea de preparar dirigentes en las condiciones actuales imponen

## **INTRODUCCIÓN.**

El progreso alcanzado en la ciencia y la técnica contemporánea ha promovido una serie de transformaciones en todas las esferas de la vida económica y social. Estas transformaciones se experimentan también en el campo de la educación de postgrado, la capacitación y el desarrollo de directivos empresariales, cada día con mayor fuerza se siente la necesidad de fundamentar los cambios en el postgrado y la educación continua a dirigentes, no de forma empírica, como tradicionalmente se ha hecho, sino sobre bases científicas. En ello juegan un importante papel los profesores de dirección que capacitan directivos, no obstante, como sucede en todas las profesiones, no todos los que se dedican a la capacitación y desarrollo de

ejecutivos, reúnen las cualidades, la preparación y el buen juicio para “producir” resultados satisfactorios. Para que esto no continúe sucediendo la labor de los centros dedicados a la formación y desarrollo de profesores que capacitan directivos es de suma importancia.

Es un planteamiento de los dirigentes que la capacitación que se les brinde los provea de recursos conceptuales y prácticos para hacer más efectiva su labor de dirección.

El directivo está dispuesto a recibir capacitación sí y sólo si, al término de esta, esté en mejores condiciones y tenga más posibilidades para enfrentar su trabajo, de lo contrario no está en disposición de asistir; esto pone a los profesores en una posición difícil y por tanto se requiere de una labor sistemática de autopreparación, superación postgraduada y entrenamiento. Si partimos del criterio de considerar la formación y superación de profesores como un proceso permanente, sistemático y programado que se basa en necesidades reales y perspectivas, es de suma importancia conocer los factores que condicionan la capacitación de los profesores que enseñan a dirigentes, problemas que se afrontan en la actualidad en este proceso y principales esferas de atención.

Es objetivo de este trabajo presentar de forma sucinta las experiencias de los autores en la formación de profesores y sus criterios sobre las vías, formas y organización de esta actividad, partiendo de los resultados que ha obtenido en estos años el Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) de la Universidad Central de Las Villas, en la educación postgraduada de profesores cubanos y extranjeros, así como en la formación y desarrollo de dirigentes, mediante cursos de alta gerencia y la Maestría en Dirección.

## **DESARROLLO.**

La formación y desarrollo de los profesores que capacitan directivos requieren un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ellas se levanten así lo determinan. No es posible enmarcar en un esquema clásico la preparación de aquellos que trabajarán con directivos y por tanto tendrán el objetivo de adiestrar, recalificar, perfeccionar, partiendo del supuesto que los dirigentes tienen un rico arsenal de conocimientos, hábitos y habilidades, por lo que van a interactuar de forma creadora en este proceso de enseñanza y el profesor debe conducir el proceso y aportar conocimientos teóricos, técnicos y facilitar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del dirigente, garantizando su desarrollo integral y orientado a elevar la efectividad del trabajo de dirección. Es por ello que los factores principales que condicionan la formación de los profesores son:

- a) El incremento de los fundamentos científicos y técnicos de la dirección, como resultado de la utilización de los logros científico-técnicos en la práctica de la gestión empresarial.
- b) La necesidad de eliminar, aceleradamente, viejos esquemas, métodos y estilos administrativos y emplear nuevas técnicas, métodos y estilos que den más flexibilidad a la gestión, incrementando la calidad de los productos o servicios, así como su competitividad internacional.
- c) La necesidad de aumentar el profesionalismo en la labor de los directivos.

Como resultado de lo anterior la educación continua a profesores que capacitan directivos pierde su carácter de "enseñanza" clásica y por tanto exige de los profesores, que asumen esta tarea, el papel de especialistas-colaboradores-consultores para prepararlos y ayudarlos a orientarse en cada momento determinado. Existe por tanto una vinculación y dependencia estrecha entre las direcciones de la capacitación de los profesores y los cambios que se están produciendo en la capacitación de los dirigentes, en función de las nuevas condiciones que impone en la actualidad el proceso de dirección.

Teniendo en cuenta la experiencia acumulada, podemos afirmar que aún la capacitación de directivos, está atrasada en relación con los cambios que se producen en la economía, y es necesario organizar un proceso de educación continua que se "adelante" a esta práctica, acrecentando, por tanto, el papel de los profesores.

El análisis realizado, refleja la necesidad de acortar los plazos de renovación de los conocimientos de los profesores que capacitan a directivos, teniendo en cuenta la velocidad de los cambios que se producen impulsados por la Revolución Científico-técnica y las condiciones económico-sociales nacionales e internacionales que influyen sobre la gestión empresarial.

Consideramos, por tanto, que es necesario hoy tomar en consideración, en mayor medida, el factor humano en la dirección, lo que exige requisitos más elevados en la calificación de los profesores y directivos. Todo esto, condiciona la necesidad de perfeccionar el proceso de formación y superación de los profesores que capacitan directivos, haciéndolo un proceso de postgrado y educación continua, sistemáticamente ordenado, para así eliminar los problemas que actualmente se afrontan en la formación y superación de profesores que capacitan a dirigentes, los que podemos resumir en:

- 1- Deficiencias en el sistema de selección de profesores que capacitan directivos.
- 2- Insuficiente preparación pedagógica, que incluye poco conocimiento de los métodos productivos de enseñanza y deficiencias en el sistema de evaluación de los cursistas.
- 3- Deficiencias en las formas y métodos de evaluación de la calidad del trabajo docente.
- 4- Falta de vinculación sistemática de los profesores con la práctica del proceso administrativo, lo que hace necesario el entrenamiento de los mismos en la producción.
- 5- Falta de información actualizada, sobre los principales adelantos en la teoría y la práctica de la dirección empresarial internacionalmente.
- 6- Necesidad de profundizar en el estudio de las necesidades reales de los directivos a capacitar, para a partir de ellas proyectar la formación y superación de los profesores.

Sobre esta base se puede inferir que las vías principales en el trabajo de capacitación y desarrollo de los profesores están hoy en una adecuada e integral; superación metodológica, la ejecución de investigaciones científicas y la preparación y participación en asesorías y consultorías a empresas.

En la actualidad hay dos grupos de profesores:

- Los que no han estado vinculados a la práctica administrativa (la mayoría).
- Los que han sido o son directivos empresariales.

Tanto unos como otros, necesitan un proceso de formación y superación para realizar su labor como profesores.

No se considera imprescindible que los profesores que capacitan a dirigentes hayan sido previamente directivos. Los éxitos en su trabajo no dependen de esto, sino de que en el proceso de enseñanza él pueda satisfacer las necesidades de los dirigentes.

La experiencia de los profesores se adquiere en el trabajo docente. El problema es que él sepa adquirir conocimientos prácticos y aprender a resolver problemas en la actividad práctica de dirección.

Si el profesor trabaja como dirigente su vínculo directo en la práctica le facilitan transmitir experiencias en la solución de problemas de la actividad de dirección, pero necesita preparación en la actividad pedagógica para realizar su tarea con buenos resultados.

Cuando el profesor realiza su actividad en un centro de enseñanza (haya sido antes dirigente o no) entendemos necesario propiciarle las formas y métodos que le permitan vincular sus actividades con las necesidades reales de los directivos a capacitar, para ello son posibles las vías y formas organizativas siguientes:

a) Formar grupos de investigación científica de profesores conjuntamente con dirigentes y especialistas de empresas, para resolver problemas prácticos de la actividad administrativa.

b) Desarrollar asesorías y consultorías a empresas, teniendo en cuenta que los mismos no reemplazan los conocimientos del dirigente en su actividad práctica, sino que debe ayudarlo y brindarle los conocimientos teóricos para resolver los problemas de dirección.

c) La actividad científico-investigativa de los profesores debe orientarse al proceso de dirección.

d) Propiciar el debate con grupos de directivos sobre problemas que se presentan en la práctica y sus posibles soluciones.

e) Dotar a los profesores de una preparación pedagógica tal que les permita dominar las vías y formas adecuadas para crear en los dirigentes los hábitos y habilidades que estos necesitan.

f) Mantener actualizados a los profesores, mediante la autopreparación, postgrados, eventos científicos, etc.; en los conocimientos necesarios sobre las tendencias en las técnicas de dirección a nivel mundial y los principales problemas de la economía empresarial del país.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Si bien en el desarrollo del trabajo se han arribado a conclusiones parciales, se ha dado cumplimiento integralmente a los objetivos inicialmente trazados y se han formulado determinadas recomendaciones, procede ahora presentar las conclusiones finales y precisar algunas recomendaciones esenciales para propiciar la aplicación en la práctica de los resultados y trazar vías para el desarrollo y profundización del estudio de los problemas abordados.

En este sentido exponemos las siguientes conclusiones:

1- El profesor de dirección que capacita a directivos no solo debe dominar el contenido del proceso docente, sino que debe ser experto de alta calificación, asesor, consultor, conocer profundamente la teoría y práctica de dirección, dominar los métodos productivos de enseñanza, el peritaje y los métodos de diagnóstico y consulta.

2- El proceso de formación y superación de profesores debe ser abierto para todos, es decir, tanto los profesores del CES, como para los colaboradores. Es necesario propiciar que los colaboradores que tienen mayor experiencia práctica aprendan los métodos de enseñanza.

3- Es necesario elevar el nivel de preparación metodológica y didáctica de los profesores en forma sistemática.

4- Es necesario elevar el nivel de preparación de los profesores en la teoría y la práctica de la dirección en forma sistémica, introduciendo los últimos adelantos científico-técnicos.

Dirigidos a propiciar la solución de los principales problemas planteados se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Crear en los CES, con condiciones para ello, programas de estudios de postgrados dirigidos a la formación de profesores de dirección que capacitan directivos.

2. Dar los pasos necesarios en la coordinación con empresas de avanzada para realizar entrenamientos, prácticas de profesores bajo la tutoría de dirigentes bien preparados.

3. Fortalecer el funcionamiento de los temas de investigación científica orientados a resolver problemas prácticos de las organizaciones donde participen profesores junto a dirigentes y especialistas de la producción y los servicios.

4. Desarrollar consultorías y asesorías a empresas, donde participen profesores y

directivos y tengan como objetivo solucionar problemas concretos de la entidad.

5. Programar en los CES, con condiciones, postgrados dirigidos especialmente a la superación de profesores de dirección.

6. Crear programas de educación a distancia, postgrados y educación continua en cooperación con universidades nacionales y extranjeras para la superación de los profesores .

7. Propiciar el intercambio científico-pedagógico de experiencias entre profesores que capacitan dirigentes mediante la organización de eventos territoriales, nacionales e internacionales sobre el tema de la capacitación y desarrollo de directivos así como la formación y superación de profesores.