

# ESTRATEGIA DE CAPACITACION DE DIRECTIVOS EN EQUIPOS DE TRABAJO: COMPONENTES Y ETAPAS DEL PROCESO DE FORMACION DE EQUIPOS.

***María de los Ángeles Linares Borrell y Alberto Medina León***

## **Resumen**

La capacitación y su elemento esencial, el aprendizaje, deben concebirse con la intencionalidad que requieren las organizaciones para lograr los cambios que su diseño estratégico se haya planteado, por lo que se plantea la necesidad de definir estrategias de capacitación que respondan a tales situaciones, para lo cual se diseña la Estrategia de Capacitación en Equipos de Trabajo basado en la formación-acción.

**Palabras claves:** capacitación, aprendizaje, diseño estratégico, estrategias de capacitación, formación-acción.

## **Introducción**

La capacitación y su elemento esencial, el aprendizaje, deben concebirse con la intencionalidad que requieren las organizaciones para lograr los cambios que su diseño estratégico se haya planteado. El envejecimiento de conocimientos, la necesidad de nuevas o mayores habilidades y destrezas que acompañan a la introducción o perfeccionamiento de tecnologías plantea la necesidad de definir estrategias de capacitación que respondan a tales situaciones, para lo cual se diseña la Estrategia de Capacitación en Equipos de Trabajo mediante un proceso de cuatro etapas basado en la formación-acción y se enfatiza, por su valor práctico y

aplicabilidad, el proceso de formación de equipos de trabajo.

El reto mayor está en lograr la correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral que se ajuste al cumplimiento de los objetivos, responsabilidad de los directivos a todos los niveles de la organización. La experiencia que se presenta expone los resultados de aplicaciones realizadas en la formación y entrenamiento de equipos en organizaciones cubanas y venezolanas, que han reconocido la asimilación de las habilidades adquiridas y una mayor eficiencia en el trabajo directivo.

## **Desarrollo**

Dadas las características del trabajo directivo que requiere un desempeño reconocido como positivo por sus colaboradores, y tiene como base en las condiciones cubanas su rol de formador, resulta imprescindible concebir la estrategia de capacitación con un cambio: de la formación estándar a la formación adaptada a las necesidades de la organización.

---

<sup>1</sup>*María de los Ángeles Linares Borrell es Ingeniera Industrial. Además, es Maestra en Ciencias y Profesora Auxiliar. Se desempeña como Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.*

*Alberto Medina León es Doctor en Ciencias y Profesor Titular de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".*

El proceso de diseño estratégico –punto de partida de la estrategia de capacitación- sustenta su éxito en la dirección participativa pero luego no mantiene un desarrollo consecuente con este requerimiento. Es para acortar esta brecha que se diseña una estrategia de capacitación que tiene como base el trabajo en equipo para el desempeño de todas las acciones y tiene en cuenta además de las capacidades como su saber y saber hacer, el saber estar mediante las relaciones armoniosas con los colaboradores y entorno general de trabajo.

Una alta incidencia tiene en el trabajo de los directivos la toma de decisiones no estructuradas, lo que lo pone frente a un saber hacer no codificado que le hará imprescindible el saber estar con la cooperación de los colaboradores que deben llegar a conformar equipo.

Antes de describir cómo puede lograrse la articulación estrategia organizacional–capacitación, se estudiaron diferentes modelos de gestión que sentaron pautas en épocas concretas, en su relación con el contenido, conocimientos y habilidades de los trabajadores, que aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos de gestión y su relación con la capacitación al trabajador.

Fuente: Elaboración propia. **Anexo 1.**

La ingeniería de formación desarrollada por Fiol y el énfasis en el desempeño, se avienen con la orientación a resultados colectivos, que combinados con las necesidades individuales sustentan en la base el cumplimiento de los objetivos.

La definición de estrategia del Diccionario de la Real Academia Española plantea: Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Sobre la base de este concepto utilizaremos la Estrategia de Capacitación de Equipos de Trabajo, que nos permita

seguir la traza de dirección de ese proceso de aprendizaje, contando con la definición de objetivos y programas de acción específicos para equipos de alta dirección.

La Estrategia de Capacitación de directivos en equipos requiere:

- Implicación de la alta dirección en la aplicación del trabajo en equipos.
- Crear espacios de capacitación en los ambientes de trabajo.
- Compromiso con la aplicación de los resultados del trabajo en equipo.

Los pasos que componen esta estrategia son los siguientes.

### **Paso 1. Definición del Método:**

Formación-Acción, basado en

-Instaurar un entorno pedagógico permanente en los espacios de trabajo colectivo.

-Definición de proyectos de acción a partir de los cambios planificados.

-Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo y desarrollo individual.

### **Paso 2. Diagnóstico de fortalezas y debilidades para el trabajo en equipo.**

-Aplicación de autoevaluación inicial para definir los conocimientos y habilidades individuales y colectivas que deben reforzarse en cada sesión

### **Paso 3. Aplicación del Proceso de Formación de equipos.**

-Desarrollo de Proyectos de acción individuales a partir de la actividad laboral y por objetivos de aprendizaje de las sesiones lectivas Los contenidos de los proyectos de acción contienen:

- Proyectos individuales y colectivos.
- Situaciones laborales reales.
- Definición de un resultado en tiempo.
- Talleres de intercambio con técnicas de trabajo grupal
- Defensa de proyectos por equipos, considerando el aporte individual.

#### **Paso 4. Comprobación de resultados e innovación.**

-Aplicación de cuestionario de autoevaluación para el trabajo en equipo al finalizar las acciones de formación. Análisis de la variación en los juicios individuales y consideraciones de carácter colectivo.

-Cambios generados y beneficios para la organización en cuanto a

a) Desarrollo de capacidades metodológicas.

- Análisis de problemas en común.
- Análisis de procesos y objetivos inter-áreas.

b) Compartir nuevas experiencias.

- Análisis de resultados prácticos de los proyectos de acción.
- Resultados de aplicación de instrumentos técnicos de dirección.
- Análisis y extensión de experiencias compartidas.

c) Transferencia y/o multiplicación del conocimiento producto del equipo de trabajo.

- Nuevos programas, procedimientos. (inmediato)
- Acciones de formación ofrecidas a otros colaboradores. (inmediato)
- Artículos publicados.
- Presentaciones en eventos sobre resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

En las aplicaciones realizadas se tomó como base el cumplimiento de la estrategia organizacional y sus objetivos, a través del trabajo colectivo propiciado por la estrategia de formación de equipos, en ambiente de capacitación permanente.

Fue utilizado como elemento básico el diseño estratégico de la organización.

La Misión, como razón de ser, es el referente para las misiones que enfrentarán los equipos en el cumplimiento de objetivos, procesos, proyectos o tareas, según proceda.

La Visión, como estado deseado a futuro orienta hacia el desempeño requerido para los niveles de desarrollo esperados, que los equipos tienen que considerar, desarrollando a sus miembros.

Los Valores: constituyen la creencia estable de que una determinada conducta es preferible a su modo opuesto, en su dimensión ética y la cualidad moral asociada a afrontar sin miedo los peligros, o sea, la valentía en su dimensión psicológica, que son las que nos ocupan en este estudio. Todo proceso de aprendizaje debe tenerlos presente y son el eje fundamental de la formación de equipos de trabajo en las organizaciones cubanas. Los valores reconocidos con la mayor frecuencia en la aplicación de la estrategia de capacitación en equipo son: disciplina, trabajo en equipo, compromiso, innovación, motivación.

Las áreas de resultados clave son un elemento importante para concebir proyectos a desarrollar por equipos de trabajo, con carácter de resultados integrados.

Los objetivos estratégicos y su derivación anual, definirán el alcance de los proyectos de acción asignados a los equipos de trabajo.

#### **COMPONENTES Y ETAPAS DEL PROCESO DE FORMACION DE EQUIPOS.**

La práctica de la formación y el desempeño mediante equipos de trabajo no se encuentra generalizada en nuestro país. Suelen desarrollarse trabajos entre personas individuales, considerar la intervención de colaboradores, pero llegar a convertir los grupos de personas en equipos de trabajo lleva un proceso específico de aprendizaje<sup>2</sup> y un conjunto

---

<sup>2</sup> En aproximación a Fiol, como modificación del saber, saber hacer y/o saber estar, mediante el compromiso colectivo por los resultados.

de etapas a desarrollar, como se muestra en la Figura 1., razón por la cual se ha prestado especial atención al desarrollo del Paso 3 de la Estrategia.

El contenido de cada una de estas etapas se expresa a continuación:

**ETAPA 1. COMUNICAR LA VISION Y MISION DEL EQUIPO, SUS OBJETIVOS Y EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEARA:**

1. Formular la visión del equipo a largo plazo, fundamentalmente para los equipos de alta dirección y los equipos de dirección de procesos o funciones.
2. Formular la misión del equipo. ¿Para qué se crea? Comunicarla permanentemente.
3. Definir los valores del equipo. Deben tener como base los de la organización u otros específicos para la misión del equipo. Es imprescindible definir los modos de actuación asociados a cada valor declarado.
4. Definir los objetivos del equipo. Se formularán de manera comprensible, con lenguaje sencillo y claro, especificando cantidades o cualidades que puedan alcanzarse, sean motivadoras y retadoras, para un período no superior a un año.
5. Declarar el estilo de liderazgo deseado sobre la base de los propios objetivos, la tendencia del líder o jefe inicial del grupo y de sus miembros y el escenario donde se desempeñará el equipo. Todos deben saber si se avanza hacia el estilo deseado, ya sea “enfocado a resultados” o a “socializar”.

Figura 1. Etapas del Proceso de formación de equipos. Adaptado de J. Malaret  
**Anexo 2.**

**ETAPA 2. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTOS INDIVIDUALES Y EN EQUIPO. EL ORGULLO Y COMPROMISO DE GANAR:**

1. Negociar individualmente las necesidades de perfeccionamiento de competencias, a partir de las necesidades definidas por la organización.
2. Elaborar plan de formación individualizado para el programa de formación de equipos. Responsabilidad individual por la preparación y cumplimiento.
3. Definir nombre de cada equipo.
4. Declarar los parámetros para evaluar los resultados de desempeño de los equipos.
5. Autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en todas las sesiones.
6. Estimular los pequeños logros y promover el espíritu de mejora.

**ETAPA 3. IDENTIFICAR LIDERAZGO DE LOS COLABORADORES, LIDERES INTERMEDIOS O CON “I” MINÚSCULA<sup>3</sup>.**

1. Revise las fortalezas individuales y ofrezca oportunidades a todos los que tengan características de liderazgo. Puede y debe existir más de un líder con “i” minúscula.
2. Delege, todos los miembros deben tener responsabilidades precisas, según las tareas.
3. Cree capacidades de aprendizaje y permita que los “i” desempeñen sus roles.
4. Facilite que todos desempeñen el rol de formador, de acuerdo a sus fortalezas, en los espacios de aprendizaje.
5. Analice los elementos del perfil del líder con “i” <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Definido por Juan Malaret en su Libro *Liderazgo con “i” minúscula como personas que son reconocidas como tales por sus compañeros de trabajo y que ejercen influencia en sus conductas y decisiones. En ocasiones los líderes intermedios no ocupan cargos formales en la estructura pero lo habitual es que ejerzan mando en diversos y variados equipos.*

<sup>4</sup> Aparece en el anexo 3, definido mediante Proyecto de investigación de cuadros en entidades cubanas.

#### **ETAPA 4. PROCESOS DE ESCUCHA PERMANENTE:**

1. Defina claramente los mensajes que quiera emitir.
2. Considere todo tipo de mensaje, verbal o de otra índole.
3. Compruebe la asimilación de los mensajes emitidos en todos los procesos de trabajo diario.
4. Promueva la concentración para la escucha activa.
5. Ofrezca técnicas y entrenamiento para la buena escucha.
6. Comunique y refuerce con entusiasmo todos los elementos de la estrategia, hasta los pequeños triunfos.
7. De a conocer oportunamente las decisiones en sentido vertical y horizontal.
8. Retroalimente para guiar a los miembros a corregir y clarificar mensajes.
9. Analice periódicamente la situación de la comunicación en las áreas.
10. Escuchar, escuchar, escuchar...hasta el lenguaje del silencio.

#### **ETAPA 5. ACEPTACION MUTUA DE LOS MIEMBROS Y COMPROMISO CON EL EQUIPO:**

1. Identifique claramente los comportamientos admitidos por el equipo -teniendo en cuenta los valores-, para analizarlo respecto a la compatibilidad individual.
2. Analice individualmente las fortalezas y debilidades para el trabajo en equipo.
3. Identifique las fortalezas comunes para el desempeño de los roles requeridos en las diferentes acciones de trabajo.
4. Comprender el contenido de los procesos de negociación: empatía y análisis "sólo" del problema.
5. Maneje criterios de equidad cuando los miembros se involucren en conflictos.

6. Promueva el compromiso por los resultados del equipo y el aporte de cada integrante.

La experiencia en la aplicación de este procedimiento, en organizaciones cubanas y venezolanas, se ha desarrollado bajo las condiciones siguientes:

- Grupos de 5-7 personas.
- Profesores-entrenadores.
- Sesiones de trabajo conjunto de duración no menor de cuatro horas diarias.
- Realización de cinco sesiones como mínimo para la fase inicial de cambio de grupos a equipos.
- Auto preparación diaria y presentación de aplicaciones al desempeño.
- Elaboración de Proyectos de acción por áreas de desempeño.
- Autocontrol de la planificación y desarrollo de los cambios individuales y colectivos, en sesiones grupales y plenarias.
- Evaluación final colectiva sobre la base de parámetros definidos por el grupo general de trabajo.
- Cumplimiento estricto de las reglas de trabajo en grupo.
- Se potencian las habilidades de comunicación y negociación en los debates y se comparten expectativas.

Los programas y sesiones de clase-trabajo tienen un fuerte contenido de experiencias propias individuales y experiencia colectiva, que favorece compartir y multiplicar lo aprendido. De esta manera se obtienen los cambios en procesos, procedimientos que llevan a los equipos a resultados cada vez mas orientados a innovaciones<sup>5</sup> incrementales.

A partir de la tercera sesión de trabajo se observa un cambio importante hacia el resultado colectivo, momento en que los grupos van reconociendo el tránsito de

---

<sup>5</sup>Es la novedad que se introduce en una cosa; modificación o cambio en productos, servicios, procesos

etapas. Al finalizar cada sesión se declaran las nuevas cualidades adquiridas por los grupos y la etapa de tránsito alcanzada. Las variaciones se comprueban mediante una encuesta de autoevaluación para el trabajo en equipo que muestra como resultado:

Cambios de juicio de valor medio al alto o alto + muy alto en los grados de:

1. Flexibilidad en las ideas.
2. Aliento a la participación.
3. Escucha
4. Aliento al liderazgo compartido.

Los elementos con niveles más bajos de cambio respecto al inicio, pero más rápidamente percibidos son:

1. Grado de confianza en otros.
2. Participación grupal.
3. Interés por otros.
4. Prioridad a las necesidades grupales.

En la aplicación superior a los dos meses de trabajo se realiza como parte del proceso un control del cumplimiento del objetivo de mejora en el aprendizaje en grupos, aplicando un cuestionario comparativo 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 80 - 96% de los participantes reconoce contar con fortalezas individuales útiles al equipo, que existe sentimiento de unidad, refieren sentirse parte del equipo, que su ausencia tendría una significación para el colectivo y al compararse con otros, consideran su equipo igual o mejor que la mayoría.

## **CONCLUSIONES:**

1. La Estrategia de capacitación para el trabajo en equipo, se basa en la Ingeniería de formación y la aplicación de Proyectos de acción colectivos.
2. Los grupos en que se ha aplicado el proceso llegan a convertirse en equipos de trabajo con habilidades

superiores respecto a las condiciones iniciales.

3. Las evaluaciones finales han dado solución a problemas organizacionales de envergadura superior a las expectativas.
4. Los equipos de capacitación muestran habilidades para utilizar sus experiencias, conocimientos y proyectar nuevas necesidades, a partir de la definición de sus fortalezas y la detección de sus áreas críticas de desempeño grupal.
5. Se manifiesta una mejora sustancial de la comunicación y la cooperación y la asimilación de los objetivos socializados de los grupos.

Los indicadores de evaluación de mayor frecuencia, fijados por los grupos iniciales fueron los siguientes, acuerdo al análisis individual de las debilidades para formar equipos:

## **ORGANIZACIONES VENEZOLANAS**

Calidad del contenido  
Tributo al equipo  
Creatividad  
Ajuste al tiempo

## **ORGANIZACIONES CUBANAS**

Disciplina  
Participación  
Interpretación hacia la práctica  
Uso del tiempo  
Cohesión

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Codina, A., (2002) 10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? Folletos Gerenciales No.2 Febrero. CCED, MES. Ciudad de La Habana. Cuba.
2. Deming, E., (1989). Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos S.A. España.
3. Fiol, M., (1995) El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas.

4. Katzenbach, J., (1999) Equipos de Alta Dirección. Ed. Gestión 2000. Barcelona
5. 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.
6. Linares, Borrell, M. A., (2008) De la formación de Grupos equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso. Revista Ingeniería Industrial Número 2-2008. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
7. Malaret. J., (2003) Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España.
8. Malaret, J., (2004) Arte y Ciencia de dirigir personas con entusiasmo estratégico. Ed. Colex. Madrid.
9. Portuondo, A.L, (1998) Dos herramientas para organizar ideas. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Folletos Gerenciales Año II. Número 9 septiembre.
10. Robbins S., y Coulter M. (2000) Administración. Ed. Prentice Hall. Sexta edición.
11. Romero C., (1997) Decisiones multicriterio, Conceptos y Aplicaciones. Ed. Díaz de Santos. España.
12. San Martín, A., (1994). El método y las decisiones sobre los medios didácticos. En Sancho, J. M (coord.), Para una Tecnología Educativa. Barcelona: Horsori.

*\* Ponencia presentada en la VII Conferencias Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GEAP 2009.*

**Anexo 1.**

Tabla 1. Modelos de gestión y su relación con la capacitación al trabajador.

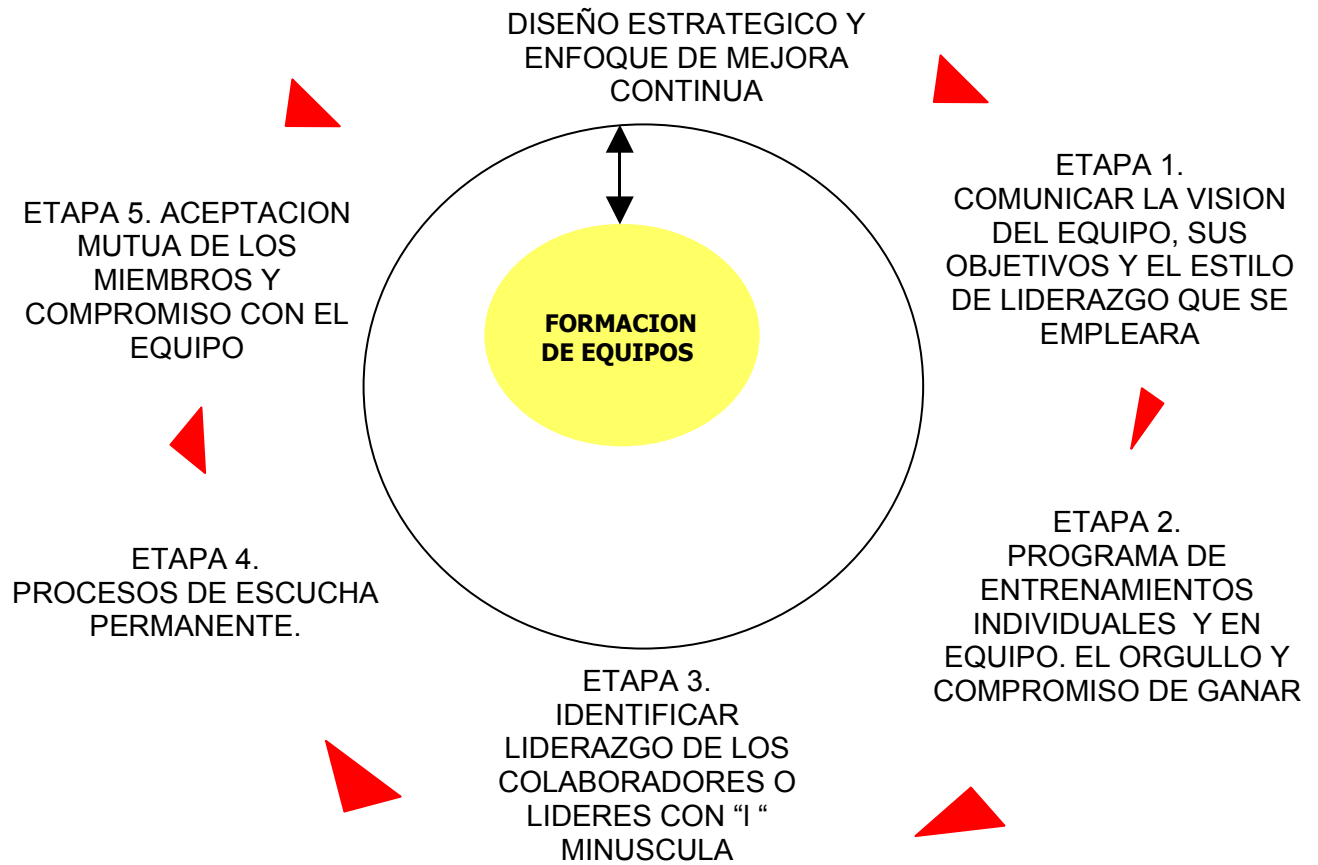
Fuente: Elaboración propia.

<b>Autores - Modelo de Gestión.</b>	<b>Relación con la capacitación.</b>
F. W. Taylor. Organización Científica del Trabajo.	<b>Instrucciones precisas</b> al trabajador. Autoridad en los mandos superiores.
H. Fayol. Funciones.	El trabajador forma parte de grupos funcionales. Se requieren <b>diferentes conocimientos y habilidades</b> dentro del grupo.
Gantt. Organización como sistema	<b>Enseñanza</b> declarada como función esencial. Se requiere el <b>conocimiento del sistema</b> por todos sus miembros. Armonizar intereses administración-trabajadores. Necesidad de <b>habilidades de relación</b> . <b>Énfasis en la necesidad de capacitar.</b>
M. Weber. La burocracia.	Necesidad de alcanzar alto grado de <b>coherencia en la gestión para lograr la eficacia</b> . Papel fundamental de las reglas y procedimientos normalizados. Concepción mecanicista extrema.
E. Mayo. El trabajador opina	Se <b>escuchan</b> opiniones. Autoridad en mandos superiores.
Herzberg-Maslow. La motivación	Se requieren <b>conocimientos y habilidades</b> y se considera la <b>motivación</b> como creadora de productividad. Importancia de los factores de motivación.
Fase actual Drucker, Peters, Porter, Deming, Haley, Goleman	Se delega autoridad a niveles más bajos. <b>La formación ocupa el primer plano.</b> La combinación de <b>actitudes, habilidades y conocimientos son la base de la eficacia</b> . <b>Énfasis en el desempeño de personas.</b>
Fiol Ingeniería de la formación	Del formador centro al formador tutor Utiliza <b>conocimientos y habilidades de todos</b> <b>Definir la necesidad y evaluar individual y colectivamente</b>



**Anexo 2.**

Figura 1. Etapas del Proceso de formación de equipos. Adaptado de J. Malaret



### **Anexo 3.**

Características del líder intermedio en entidades cubanas seleccionadas.

<b>Perfil del líder intermedio o con “I” minúscula</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buen historial profesional, avalado por su competencia<sup>1</sup> real demostrada.</li><li>▪ Asume responsabilidades en condiciones de riesgo e incertidumbre, utilizando sus fortalezas.</li><li>▪ Es referente para el equipo por sus fortalezas reconocidas.</li><li>▪ Enfrentar con tenacidad y energía las barreras de los procesos de cambio.</li><li>▪ Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores.</li><li>▪ Se relaciona con las personas, lo que le permite conocer sus capacidades, habilidades, comportamientos y motivaciones.</li><li>▪ Preferencia por la innovación para mejorar procesos.</li><li>▪ Escucha activamente los temas de trabajo y personales.</li><li>▪ Comunica los objetivos y recibe retroalimentación continua, mediante el trabajo diario.</li><li>▪ Desarrolla el rol de formador de sus colaboradores, comparte sus conocimientos y habilidades en la práctica, en espacios de aprendizaje durante el trabajo.</li><li>▪ Persona íntegra y comprometida con sus compañeros y la organización.</li><li>▪ Reconocida aptitud para lograr cooperación interna</li><li>▪ Constante interés por la superación profesional personal y de todo el equipo.</li></ul>

<sup>1</sup> Definidas en la NC:3000:2007 del Sistema de Gestión Integrada de Gestión de Capital Humano como: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada.