

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS

CHARACTERIZATION OF THE UPGRADING PROCESS OF EXECUTIVES

Julio Gómez Moldes¹ (julio@ucp.lt.rimed.cu)

Zenaida Ávila Pérez² (zenaida@ucp.lt.rimed.cu)

RESUMEN

El presente artículo tiene como fin profundizar en el proceso de capacitación a directivos, fundamentalmente de las instituciones educacionales. Ello responde a que dicho proceso toma como punto de partida los problemas que ocurren en determinadas partes de la realidad, en función de los cuales la institución educacional se traza sus objetivos. Estos representan la aspiración a lograr, la meta que sirve de dirección, pauta, orientación, y que se constata con la evaluación; por tanto, para su cumplimiento es preciso seleccionar el contenido de lo que se va a enseñar y el o los métodos para hacerlo, debido a que estos impregnan al proceso su dinámica, al integrar la actividad y la comunicación de los sujetos que intervienen. Asimismo, adquiere relevancia la evaluación, cuyo resultado es el capacitado, formado en correspondencia con las expectativas sociales e individuales.

PALABRAS CLAVES: Proceso de capacitación, transformación didáctica, directivos, habilidades.

ABSTRACT

This article has as main aim to deepen on the process of upgrading the executives, mainly in schools. This fact is due to the process takes as starting points the problems that happen in determined parts of the reality and in their function the schools establish their objectives. They represent the final goal, aspiration which works as weather vane and which is corroborated in the evaluation. Hence, for their fulfilment it is necessary to select the content of what is going to be taught and the method as well. Likewise evaluation acquires a relevant significance since its result is foreseen in the upgrading process.

KEY WORDS: Process of training, didactic transformation, executives, skills.

En el presente artículo se persigue como objetivo caracterizar el proceso de capacitación a directivos, para lo cual se toma como punto de partida el modelo holístico configuracional de la didáctica, formulado por Fuentes (1998a, 1998b). De acuerdo con este modelo, las funciones principales del proceso de capacitación a directivos son: educar, instruir y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los mismos.

Para analizar dicho proceso desde una base teórico-práctica, se asume como marco teórico general la teoría materialista dialéctica, la concepción de los procesos conscientes de González (1993), la teoría didáctica desarrollada por Álvarez (1995, 2006) y la concepción problémica de la enseñanza y el aprendizaje de Majmutov (2007).

¹Profesor de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Pepito Tey”, Las Tunas, Cuba.

²Profesora de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Pepito Tey”, Las Tunas, Cuba.

Según Álvarez (1995), el proceso docente educativo es la integración, la sistematización de todos los aspectos en una unidad teórica totalizadora. Se desarrolla en un movimiento propio en que se manifiestan todos los componentes, sus relaciones o leyes, sus cualidades y sus resultados: la instrucción, la capacitación y la educación. Justamente, el proceso es uno solo, pero conformado por la integración dialéctica de tres procesos distintos, o mejor dicho, por las tres dimensiones de dicho proceso: el instructivo, el capacitivo y el educativo. Ello es válido y aplicable al proceso de capacitación.

De acuerdo con lo anterior, la capacitación es el proceso y resultado de formar en los estudiantes las potencialidades para su actuación en el enfrentamiento a los problemas que se presentan en su actividad laboral y de vida en general.

La capacitación tiene un valor teórico: debe conocerse las nuevas tecnologías, procesos de trabajo, filosofía de gestión y nuevas formas de administración de los recursos humanos. En nuestro sector educacional tiene gran incidencia en las transformaciones que se llevan a cabo en la tercera revolución educacional. También tiene un valor práctico: la capacitación es un elemento clave y estratégico para el éxito de la institución educacional y por tanto, debemos preocuparnos por cómo medir el resultado de la misma, hasta qué punto el comportamiento de las personas, al egresar de las diferentes formas de aprendizaje, está encaminado a la aplicación de lo aprendido, a su pensar y actuar cotidiano.

En relación con su conceptualización, se considera oportuno retomar lo planteado por Sánchez: “La capacitación tiene como razón de ser la formación inicial y continua de todos aquellos que se preparan para ejercer la docencia, de manera que éstos sean dotados de los conocimientos y habilidades necesarios para acometer la tarea de enseñar y educar (...)” (2011, p. 8). Dentro de ese grupo se incluyen, por supuesto, los directivos y, tal como apunta el propio autor que se referencia “(...) el perfeccionamiento de las capacidades de aquellos que se encargan de la educación constituye una tarea de primer orden y en la que no se deben escatimar esfuerzos si se quiera alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz” (2011, p. 9).

El perfeccionamiento de la gestión que realizan los diferentes niveles del sistema de dirección de la educación exige que el proceso de capacitación se fundamente en el conocimiento y aplicación de las ciencias pedagógicas y de la educación, lo cual significa que las actividades interactivas que se organicen, los objetivos formativos que se decida lograr con ellas, los métodos que se empleen en su desarrollo, los modos de actuación que se manifiesten en el proceso de interacción y las acciones de dirección que se realicen, encuentren sólidos argumentos en estas ciencias.

Al desarrollar el proceso de capacitación con proyección pedagógica, los directivos convierten las técnicas y métodos de dirección que utilizan, en modos de actuación profesional propios de la actividad pedagógica profesional de dirección, lo que Alonso ha señalado como:

(...) una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico metodológico y científico pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas -tanto instructivas como educativas-, y

en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno. (2002, p.47)

En el proceso directivo, lo anteriormente expresado se materializa en:

- El desarrollo de reuniones, despachos, entrevistas y encuentros como actividades interactivas entre dirigentes y dirigidos, orientadas al logro de objetivos formativos predeterminados y en función de definir de manera conjunta y creativa, no tanto los problemas como sus posibles soluciones.
- La delegación de autoridad como vía para compartir el poder con sus subordinados e involucrarlos en la dirección de su propio perfeccionamiento personal y profesional.
- El desarrollo de la rendición de cuentas como una búsqueda constante de vías para el perfeccionamiento individual y colectivo.
- La utilización cotidiana del diagnóstico científico, el pronóstico científico, la planificación estratégica, la dirección por objetivos con orientación en valores y la apertura educacional a la sociedad -entre otras técnicas de dirección- en función de la formación personal y profesional de los subordinados.
- El perfeccionamiento de la capacidad de liderazgo con énfasis en lograr una comunicación asertiva y la aplicación consciente de la dirección participativa.
- La concepción teórico-práctica del proceso de capacitación posibilita la efectividad del entrenamiento metodológico conjunto, método que constituye la vía fundamental que utilizan todos los niveles de dirección de la educación.

El modelo holístico configuracional de la didáctica de la educación superior es contentivo de sistemas de categorías que a continuación se analizan y que constituyen el fundamento didáctico para explicar tanto la dinámica del proceso docente educativo, como del proceso de capacitación, objeto de este artículo.

A partir de los presupuestos antes declarados y el modelo holístico configuracional, asumimos para caracterizar el proceso de capacitación que se desarrolla en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Pepito Tey” y el territorio, lo siguiente:

Si se entiende a la estructura de un sistema como la forma particular de interrelación e interconexión de sus partes constituyentes, procesos o fenómenos y se tiene en cuenta que la misma está condicionada por la naturaleza de esas partes y que de la relación entre ellas surgen las nuevas cualidades, el análisis del proceso de capacitación permite revelar que:

La capacitación de los directivos se concibe a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos y métodos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada directivo y de los planes de desarrollo de cada territorio o entidad.

Los componentes principales contemplados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno son:

- Preparación política.
- Preparación técnica y profesional.

- Preparación económica.
- Preparación de dirección.
- Preparación para la defensa.

Estos componentes son sistemas de procesos, por lo tanto, tienen composición, estructura y función, y de la relación dialéctica entre su estructura y función resultan cada una de sus cualidades. Además, ocupan un lugar espacial y/o temporal dentro del sistema de capacitación, lo que los hace diferenciables cuantitativa, espacial y temporalmente del todo en que se encuentran.

Estos componentes determinan las funciones instructiva, educativa y desarrolladora de dicho proceso. Desde el punto de vista fenoménico, manifiestan y concretan sus funciones a través de las diferentes tipologías en que se organiza el proceso capacitivo para cumplir con sus propósitos: conferencias, talleres, seminarios, entrenamiento en el puesto de trabajo, la rotación por cargos, adiestramiento, trabajo en equipo, consultorías, cursos, diplomados, trabajo de curso, tesina, que se agrupan en lo que en términos didácticos Álvarez denominó formas organizativas del proceso.

Es responsabilidad de los profesores, entrenadores o consultores, desarrollar la habilidad del pensar, para que encuentren su propio método de resolver los problemas. No se trata de impartir una conferencia magistral, sino de enseñar a pensar. Es más fácil instruir que entrenar. El entrenamiento se hace más fácil cuando se enseña a resolver las tareas allí donde se ejecutan, donde se desarrollan, donde están. Lo importante es enseñar a encontrar los problemas propios y el modo de resolverlos, por lo tanto, para ello es esencial:

- Enfrentar al directivo a sus problemas.
- Enseñar a que encuentren sus propios métodos.
- Enseñar a evaluar el resultado del método.
- Crear sus propias herramientas y sentido común.
- Enseñar a resolver sus problemas.

El proceso de cambio interno (formación) que se produzca entre los directivos y el resto del personal debe dar lugar a una acción externa de cambio y este es el fin último que persigue la capacitación, que se materialice el qué y el cómo, dejando un impacto en los resultados de la organización.

La aplicación de conocimientos y su impacto positivo en los resultados, puede encontrar un número considerable de barreras, entre ellas: situaciones políticas, administrativas, materiales, cuya existencia no se podría negar, pero es muy importante el papel que desempeña la libertad del ser humano de elegir una respuesta adecuada ante los embates del entorno y responsabilizarse con su cambio. Estamos identificando la trascendencia del querer hacer de las personas. No hay cambios si no hay una actitud proactiva ante los problemas, ya que el conocimiento y la habilidad de por sí, no lo garantizan.

Sólo cuando se aplican los conocimientos y habilidades y la organización recibe el influjo de lo aprendido por sus directivos, se puede decir que estos se han transformado.

Los métodos para el desarrollo de la capacitación a directivos son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia institución y el individuo en sí. Se aceptan como positivos los métodos siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el directivo pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores. Ello está dado, en buena medida, por su participación en actividades de estudio sistemático como cursos de perfeccionamiento, así como el autodidactismo y autopreparación estable y organizada.

- El aprendizaje mediante la práctica.

En este aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del cuadro, en tanto su papel como formador es insustituible. El aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan e influyen recíprocamente (Mendoza, 2007).

En la actualidad, en el sector educacional se trabaja con un método que enfatiza en la actividad de los sujetos y de los colectivos y se ha denominado Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC). Según el Ministerio de Educación (MINED) este constituye un método en toda la acepción etimológica y filosófica del término, porque:

- Se formó históricamente en un proceso de investigación acción, como teoría práctica dirigida a la propia actividad de investigación, o sea, como teoría que surge de la práctica y es utilizada para conocer y regular la misma.
- Es un sistema de procedimientos que brinda un algoritmo general de trabajo (diagnóstico-demostración-control-evaluación), como vía que se tiene que seguir para alcanzar objetivos bien determinados.
- Su contenido incluye no solo las acciones dirigidas al logro de tales objetivos, sino también la planificación y sistematización de estos.
- Es una herramienta teórica práctica para conocer la realidad educacional y transformarla creadoramente.
- Atendiendo a la esfera en que surge y se aplica, al contenido de su objeto y al carácter de su sujeto, se concibe y conceptualiza como método de trabajo técnico-metodológico.

Por otra parte, la evaluación principal de los resultados de la capacitación de los directivos será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirigen, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialice en su radio de acción la política educacional.

El directivo de cada entidad es el máximo responsable de la capacitación de su colectivo; debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador es el directivo en cada nivel; su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.

La medición de los resultados de la capacitación ocurre tanto al nivel micro, como al nivel macro (Smith, 2007). En el nivel micro se pueden examinar los resultados de la capacitación (curso o sesión). El nivel macro puede ser responsabilidad de los titulares del cargo.

En esta última se puede tener en cuenta todo el proceso de selección del profesional a participar en el curso, hasta el aporte de este a la organización, luego de ser capacitado.

La capacitación mejora a las personas pero no puede relacionarse este mejoramiento de modo directo con las utilidades (Bentley, 2008). Es por eso que muchas personas consideran a la capacitación como un gasto. Sin embargo es una inversión que a corto o largo plazo puede dar beneficios a la institución, aunque no se muestren las utilidades a simple vista.

Una capacitación efectiva trae consigo conocimientos, destrezas, habilidades, que hacen posible un mejor desempeño y, por ende, buenos resultados. Para medirlos puede hacerse una evaluación, que tenga en cuenta los aspectos siguientes:

- La determinación de costo y beneficio.
- Evolución de la inversión en la capacitación.
- Resultados de la capacitación y su impacto.

Por todo lo analizado anteriormente podemos afirmar que se deben realizar acciones para medir la efectividad de la capacitación, que debe lograr un mejoramiento en lo profesional y humano de todo directivo, que a su vez influirá en su desempeño laboral e institucional, con impacto positivo en la sociedad.

En publicaciones recientes se pudo comprobar que todos los autores relacionaban parte de los resultados de las organizaciones con la capacitación, así como la necesidad de determinar la eficiencia de esta, específicamente de su impacto en las utilidades. Entre los autores que trabajan esta temática se encuentran Mendoza, Rodríguez y Smith.

Como se muestra, la evaluación no es simplemente el hecho de aplicar una prueba final del curso, sino un proceso sistemático e ininterrumpido que parte de conocer:

- ¿Qué entrada tendrá en el proceso?
- ¿Qué conocimientos?
- ¿Qué experiencias tienen en la esfera de la dirección los cursistas?
- ¿Cuál es la brecha entre el estado real y el estado deseado?

La medición de la capacitación, debe hacerse en dos fases:

- Medir lo aprendido.
- Medir la transferencia de lo aprendido a la vida práctica de la organización y en especial al desempeño y los resultados.

La capacitación es un gasto cuando no se revierte en la organización con un resultado positivo. Debe ser valorada como una inversión que realiza la institución con vistas a su mejora. Cuando exista la transferencia, con un mejor desempeño y resultado, se habrá recuperado el supuesto gasto en que se incurrió y el impacto de la capacitación será positivo en lo económico y social. La transferencia de lo aprendido es responsabilidad de cada directivo.

El principal resultado de una buena transferencia de conocimientos y su impacto favorable en el desempeño y los resultados económicos y sociales, se producen por:

- Más y mejor participación del colectivo de la institución educacional.
- Mayor creatividad e innovación.
- Mayor motivación.
- Mayor satisfacción de los colectivos laborales y la comunidad.
- Mejor imagen de la institución reflejada en su liderazgo.

El proceso de capacitación tiene como punto de partida los problemas que ocurren en determinadas partes de la realidad, en función de los cuales la institución educacional se traza sus objetivos. Estos representan la aspiración a lograr, la meta que sirve de dirección, pauta, orientación y que se constata con la evaluación, pero para cuyo cumplimiento hace falta seleccionar aquella parte de la cultura que, acumulada y sistematizada por la humanidad, es la adecuada para resolver el problema. Ello se refiere al contenido, el cual es el resultado de la transformación didáctica de la cultura humana, recogida en diferentes fuentes, que no solo se reduce a los conocimientos derivados de las ciencias, sino que incorpora las experiencias, vivencias y relaciones de los directivos, habilidades, actitudes y valores.

Por su parte, el método impregna al proceso su dinámica, al integrar la actividad y la comunicación de los sujetos que intervienen y configurar el proceso. En este se manifiestan los objetivos, contenidos y la propia evaluación. El resultado, es el capacitado, formado en correspondencia con las expectativas sociales e individuales.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (1995). *La escuela en la vida*. Sucre, Bolivia: Universidad San Francisco Javier.
- Álvarez, C. (2005). *Para una escuela de excelencia*. La Habana: Academia.
- Alonso Rodríguez, S. H. (2002). El sistema de trabajo del Ministerio de Educación (tesis de doctorado inédita). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, Ciudad de La Habana.
- Bentley, T. (2008). *Capacitación empresarial*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Fuentes, H. (1998a). *Modelo holístico de los procesos universitarios*. Conferencia, documentos CeeS "Manuel F. Gran".
- González, F. (1993). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Majmutov, M. I. (2006). *Enseñanza problémica*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Mendoza, A. (2007). *Manual para la determinación de necesidades de capacitación*. México: Trillo.
- Sánchez, R. (2011). La capacitación del facilitador y la eficiencia de los procesos de alfabetización. *Opuntia Brava*, 3(1). Recuperado de <http://opuntiabrava.rimed.cu>
- Smith, B. (2007). *El ABC de la capacitación práctica*. México: Mc Graw-Hill.