TÍTULO: Propuesta de métodos de enseñanza para el desarrollo de competencias en directivos de las Instituciones de Educación Superior.

AUTOR:

Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo (Profesor Titular), alejandroc@uniss.edu.cu

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección

Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Cuba

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la propuesta de métodos de enseñanza para el desarrollo de competencias en directivos de las Instituciones de Educación Superior, como contribución a la mejora de la eficacia en la gestión de estos. Primeramente se realizó un análisis teórico sobre el tema, ajustándose a los intereses particulares de la investigación, conformándose el marco teórico que sustenta la misma. Se identificaron las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal necesarias para el buen desempeño de los directivos y posteriormente se procedió a la propuesta de los métodos que mejor pueden desarrollarlas.

Palabras clave: métodos de enseñanza, competencias directivas

INTRODUCCIÓN

No fue hasta la Edad Moderna cuando, en el contexto de la Revolución Industrial, el acrecentado desarrollo de las fuerzas productivas elevó la necesidad de capacitar a los administradores y quienes se preparaban para ocupar cargos de dirección, lo cual lógicamente comenzó en el país más avanzado, los EE.UU, al fundarse la *Wharton School of Finance and Commerce*, (Jamieson, 1985).

De fines del siglo XIX a inicios del XXI, han estado produciéndose muchos cambios en la capacitación de los dirigentes y sus reservas.

El proceso de la enseñanza y el aprendizaje (PEA), como todo proceso, integra un conjunto de actividades. En la investigación se asume que las actividades del PEA de dirigentes y sus reservas son cuatro y cada una incluye una operación de control:

1ª Diagnóstico de capacitación, con su correspondiente control.

2ª Diseño curricular, que a su vez comprende:

a) Decisión de los objetivos.
b) Derivación de los contenidos.
c) Selección de los métodos.
d) Escogencia de los medios.
e) Determinación de la forma organizativa.
f) Establecimiento del sistema evaluativo.
g) Evaluación del diseño curricular.

3ª Ejecución de la capacitación, aplicando el diseño curricular, con los ajustes que procedan y su correspondiente control.

4ª Evaluación del impacto de la capacitación, después de su ejecución.

Nótese que los métodos y medios están condicionados por los resultados del diagnóstico de capacitación; y su elección se ha de hacer en función de los objetivos y contenidos del PEA.

Históricamente, la capacitación posgraduada de directivos y sus reservas aplicó, como es obvio, los métodos y medios de la enseñanza propios de cada época. Pero la especificidad de los cursantes (Rodríguez, 1998) ha estado llevando a una integración dialéctica de lo universal (didáctica general), lo particular (didáctica de la educación de

adultos o andragogía) y lo singular (didáctica de la capacitación de directivos y sus reservas).

Una de las tendencias en ese proceso de integración ha sido la transición, del predominio de los métodos reproductivos, al de aquellos productivos.

Los métodos reproductivos o tradicionales, son aquellos en los cuales los cursantes asimilan, reproducen y, sobre una base predominantemente deductiva, aplican las informaciones que reciben del docente o de documentos, como regla, por él orientados (Ribarska, 1987). Contrario a lo que algunos creen, esos métodos no son “pasivos”, pues implican un reflejo activo del saber; ni se limitan a la repetición memorística de los contenidos, ya que también incluyen la elaboración de ponencias en seminarios y la ejercitación.

Los métodos productivos, son aquellos en los cuales los cursantes construyen el saber, sobre una base predominantemente inductiva, aplicando las informaciones que proceden de sus experiencias compartidas, con las dadas por el docente y buscan en documentos orientados por él o no.

Hay tres hitos en el desarrollo de tales métodos para la capacitación de directivos y sus reservas.

El primero, fue la introducción del método de casos en la Harvard Business School, de los EE.UU., en la década de 1920 (Guerrero, 1998). En ese método, los cursantes reciben del docente la descripción de una situación real, o que se asume como tal, para que tomen decisiones, evalúen las decisiones tomadas, o ambas cosas. Esa descripción puede ser entregada de una sola vez, o en dos ó más partes. El docente puede dar información adicional, o no. La toma o evaluación de decisiones suele hacerse individual primero y después debatida en el grupo. El debate grupal puede hacerse desde un inicio en plenaria, o mediado por discusiones en sub – grupos o equipos.

Siguiendo esa vía se desarrollaron nuevos métodos productivos (Colectivo de autores, 1987), como:

- Autoscopía.
- Debate de libros, películas y vídeos.
- Incidentes.

- Juegos de roles.
- Laberinto de decisiones.
- Revisión de documentos de trabajo para toma de decisiones (*in basket*).
- Simulaciones.
- Solución creativa de problemas en grupo.
- Textos programados, en soporte papel o computadorizados.

También se desarrollaron otros métodos como son:

- Pasantías (estancia en centros de trabajo que se asumen como modelos, donde se combina la enseñanza escolarizada, con prácticas de dirección u otras laborales)
- Prácticas de dirección u otras laborales en centros de trabajo que se asumen como modelos.
- Rotaciones por otros puestos de trabajo del mismo nivel (movimientos "horizontales").
- Sustituciones programadas de dirigentes de nivel superior (movimientos "verticales").
- Tutorías o *coaching*, con un tutor, mentor o *coach*.
- Visitas de aprendizaje o para intercambio de las experiencias, a otros centros de trabajo.

Un método intermedio entre la *praxis* y el aula es la elaboración individual, o por equipos de cursantes, de trabajos de curso, trabajos de diploma, tesinas de diplomados, tesis de maestrías y doctorados, así como memorias técnicas y resúmenes ejecutivos de proyectos de investigaciones científicas, desarrollos tecnológicos e innovaciones (I + D + I).

Tales métodos han estado desarrollándose hasta el presente; pero ya se habían validado, en lo fundamental, en la década de 1960, cuando se produjo el tercer hito, con la obra del británico Reginald Revans (ver Revan, 1971).

Análogamente a la educación popular basada en la investigación – acción participativa, Reginald fundamentó su sistema en el aprendizaje mediante la práctica. No se trata de llevar la *praxis* al aula, ni viceversa, sino de integrar *praxis* y aula. No es solucionar "casos" ficticios; o reales, pero ajenos; sino de aprender a identificar en la práctica organizacional misma las barreras (amenazas y debilidades) y potencialidades (oportunidades y fortalezas), y las vías para superar aquellas aprovechando estas, a fin

de cambiar la realidad en el sentido deseado. Aprender una u otra tecnología directiva cualquiera, no para “elevar la cultura”, sino como parte de su proceso de implantación. Aprender haciendo, pero haciendo el trabajo real.

Un corolario de lo antedicho, fue que no vale la pena enseñar a un dirigente algo que no esté realizando, ni hará en lo inmediato; tampoco, algo que no puede aplicar en su sistema organizacional de pertenencia (Revan, 1971); siendo esto último lo que un discípulo de Reginald, su compatriota Georges Boulden, conceptuó como capacitar no sólo a los administradores, sino además a su entorno (Colectivo de autores, 1987).

Contextualizar al sistema organizacional como punto de partida para la capacitación posgraduada de sus administradores (y la reserva), se hace con la “determinación de necesidades de aprendizaje” (DNA), aunque se prefiere conceptuarla como diagnóstico de capacitación; que sigue con el diseño, ejecución y evaluación del programa de adiestramiento, en una metodología que Boulden denominó “*action learning*” o aprendizaje mediante la acción, que no niega, sino incluye, aplicar sobre tal base a los antedichos métodos productivos de la enseñanza.

El ideario de Revans y Boulden tuvo su desarrollo lógico en tres direcciones: la primera, en las teorías del cambio en los sistemas organizacionales, en las que una tesis compartida es la capacitación como una de las premisas para las transformaciones; la segunda, en la relación de los servicios de capacitación con los de consultoría (Pérez, 1989) y, por extensión, de I + D + I; y la tercera, en los avances de la Economía del Trabajo sobre competencia laboral.

Hay múltiples definiciones de tal concepto. Aquí se asume la fijada por la Resolución Nº 21, del 1º /06/99, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Cuba, según la cual:

<u>Competencia Laboral</u>: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes, que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de “Idoneidad Demostrada”, y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones**.**

Nótese que dicho concepto integra no sólo los conocimientos, habilidades y destrezas (competencias instrumentales, objeto de instrucción), sino también las actitudes

(competencias actitudinales, objeto de la educación, en particular de valores); y refleja, no una potencialidad, sino una realidad o Idoneidad Demostrada.

El diseño de la matriz de competencia laboral, a partir del objetivo del puesto de trabajo e identificación de las funciones principales o genéricas, de cada una de las cuales se derivan las funciones básicas o específicas y sus respectivos criterios de desempeño, es un medio muy valioso para determinar correctamente los objetivos y contenidos de la capacitación, así como su evaluación; lo cual a su vez es una premisa en función de la selección apropiada de los métodos y medios de la enseñanza.

El objetivo de la presente investigación estuvo dirigido a la Propuesta de métodos de enseñanza para el desarrollo de competencias en directivos de las Instituciones de Educación Superior.

DESARROLLO

Lo expresado sobre los tres hitos en el desarrollo de los métodos productivos en el proceso de capacitación a dirigentes y sus reservas, así como acerca de dicho proceso, tiene al menos seis implicaciones para los docentes:

1ª La selección de los métodos, en particular productivos, para capacitar a directivos, debe hacerse como parte de un trabajo metodológico de diseño curricular, basado a su vez en un diagnóstico de capacitación. Los métodos y medios se deben escoger en función inmediata de los objetivos y contenidos, así como considerando la forma organizativa y el sistema evaluativo.

2ª Se debe integrar métodos reproductivos y productivos, con predominio de los últimos.

3ª El predominio de métodos productivos cambia el rol del docente, quien deja de ser autoridad indiscutible, que transmite unilateralmente a sus alumnos un saber también indiscutible, para devenir un agente de cambio el cual facilita el desarrollo de las potencialidades de los cursantes, a la par que aprende de los mismos. Los cursantes aprenden no sólo de los docentes, sino también de sus condiscípulos y ellos mismos; y los docentes se retroalimentan de aquellos. Acorde con la IIIª tesis de Marx sobre Feuerbach: “El propio educador necesita ser educado” (Marx, 1973). Cursantes y docentes se tornan co – sujetos del PEA.

4ª Consecuentemente, se debe pasar de una comunicación radial – docente transmisor de contenidos y preguntas – cursantes receptores de contenidos y preguntas que retroalimentan con dudas y respuestas; a otra reticular, en la que todos se comunican en función de las acciones a efectuar.

5ª Esto último guarda relación con la base a fin de aplicar los métodos productivos de la enseñanza: el aprendizaje mediante la práctica. Elaborar los casos y demás métodos, partiendo de la realidad y terminando con su transformación.

6ª Para todo ello, los docentes deben elevar sus competencias como tales, lo cual incluye aprender la didáctica específica de la capacitación de directivos y sus reservas, y –como parte de la misma– saber usar los métodos productivos de la enseñanza, con medios apropiados.

Propuesta de métodos de enseñanza para el desarrollo de competencias en directivos de las Instituciones de Educación Superior.

En la presente investigación se consideran "competencias directivas": aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

De la investigación realizada se identificaron las competencias que fueron analizadas, discutidas, enriquecidas y trabajadas por directivos las cuales se relacionan a continuación:

<u>Competencias Estratégicas:</u>

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización política - ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del capital humano: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.

6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una gestión de recursos humanos potenciadora. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica técnicas de negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

<u>Competencias Intratégicas:</u>

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización.
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo, toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

Competencia de Eficacia Personal:

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
4. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
7. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

Se trabajó para identificar métodos de enseñanza que propicien el desarrollo de estas competencias en los directivos. En este sentido se desarrolló un intercambio con la Academia de Gobernación de China para conocer la experiencia que viene aplicándose en ese país en cuanto al aprendizaje en acción. La propuesta de métodos para las competencias identificadas se muestra en la Tabla 1.

Si bien se propone el principal método para el desarrollo de las competencias específicas en la práctica se utilizará una combinación de estos que de forma simultánea estarán influenciando en potencias estas competencias directivas. La implementación de estos métodos comenzó en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba y se comienza a introducir en las universidades de todo el país.

Tabla 1: Métodos de enseñanza para el desarrollo de competencias directivas.

COMPETENCIA	MÉTODO
Competencias Estratégicas	
1. Pensamiento estratégico	**Escenario de simulación** (impresión profunda)
2. Motivación al logro	**Enseñanza con vídeos** (descubrimiento personal)
3. Actualización Política- Ideológica	**Enseñanza in situ** (observación e inspiración)
4. Es abierto al cambio	**Actividades extendidas** (experiencias y observaciones)
5. Desarrollo del Capital Humano	**Práctica de participantes** (aplicación de experiencia)
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas	**Enseñanza orientada** (instrucción y supervisión)
7. Preocupación por la eficiencia y la eficacia	**Análisis de casos** (estimular la inteligencia)
8. Solución de problemas y toma de decisiones	**Análisis de casos** (estimular la inteligencia)
9. Manejo de Conflictos	**Interpretación de papel** (experiencia extendida)
10. Aplica Técnicas de Negociación	**Interpretación de papel** (experiencia extendida)
Competencias Intratégicas	
1. Organizado	**Auto-evaluación** (estimular la reflexión)
2. Compromiso con la organización	**Actividades extendidas** (experiencias y observaciones)
3. Comunicación	**Enseñanza en foros** (compartir experiencia)
4. Logra trabajo en Equipo	**Práctica de participantes** (aplicación de experiencia)
5. Administra el Tiempo	**Auto-evaluación** (estimular la reflexión)
Competencia de Eficacia Personal	
1. Dinámico	**Interpretación de papel** (experiencia extendida)
2. Responsable	**Auto-evaluación** (estimular la reflexión)
3. Carismático	**Interpretación de papel** (experiencia extendida)
4. Creativo	**Análisis de casos** (estimular la inteligencia)
5. Disciplinado	**Lectura de recomendación** (mejora por sí mismo)
6. Cuidadoso, con autocontrol	**Auto-evaluación** (estimular la reflexión)

CONCLUSIONES

1. El desarrollo de los métodos de enseñanza ha tenido un tránsito de lo reproductivo hacia lo productivo con predominio del aprendizaje en acción como herramienta poderosa para mejorar el desempeño de los directivos.
2. Para la identificación de las competencias directivas deben integrarse las instrumentales y actitudinales; en este sentido deben considerarse las estratégicas, las intratégicas y las de eficacia personal.
3. Los métodos de enseñanza propuestos para las competencias identificadas priorizan el aprendizaje en acción y deben ser complementados con una combinación de otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Colectivo de autores (1987). “Curso de métodos modernos de enseñanza a cuadros de dirección”, ISDE, La Habana.
2. Guerrero Ramos, Rosalina (1998): “Métodos de situaciones”, en Grupo de Desarrollo de los Métodos de Enseñanza a Cuadros de Dirección: “Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes”, CETED – UH, La Habana, sep, p. 195.
3. Jamieson, I. (1985). “The American Company in Britain”, in Lawrence, P. & Elliot, K. (eds.): “Introducing Management”, Penguin, Bungay (Suffolk, U. K.), p. 248.
4. Marx, C. (1973). “Tesis sobre Feuerbach, en “Obras Escogidas de Marx y Engels en tres tomos”, Progreso, Moscú, T – I, p. 9.
5. Pérez, J. (1989). “La consultoría en la capacitación de cuadros de dirección”, Serie Consultoría № 6, CETED (UH), La Habana, dic. (1ª).
6. Revans, R. (1971). “Developing effective managers”, Longman, London.
7. Ribarska, E. (1987). “Métodos y formas didácticas”, en Colectivo de autores: “Curso de métodos modernos de enseñanza a cuadros de dirección”, ISDE, La Habana, p. 43.
8. Rodríguez, F. (1998). “Enfoque en sistema en la enseñanza a dirigentes”, en Grupo de Desarrollo de los Métodos de Enseñanza a Cuadros de Dirección: “Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes”, CETED – UH, La Habana, sep, pp. 1-7.