

LA FORMACIÓN EN EQUIPOS DESARROLLADA EN EL CONTEXTO DE LOS DIPLOMADOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

THE TEAM TRAINING DEVELOPED IN THE CONTEXT OF THE DIPLOMA IN MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

María de los Ángeles Linares Borrell

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba.
marilyn@esceg.cu

Mercedes Delgado Fernández

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.
mercedes@esceg.cu

Resumen

Se presenta la concepción y experiencias sobre la formación en equipos desarrollada en el contexto de los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial, a través de un procedimiento que comprueba los resultados en los miembros del grupo. Se analizan las expectativas iniciales tomando como referencia las competencias y actuaciones deseadas por los cuadros participantes; se observan los resultados de las acciones desarrolladas durante el proceso docente, lo que al finalizar el programa permite comprobar por los propios participantes los resultados inicialmente previstos. El análisis de impacto contempla la definición de indicadores de participación en el aprendizaje permanente y la capacidad de aprender, expresados en resultados, mediante técnicas basadas en el criterio humano. El análisis de riesgos facilita la reducción de errores y la mejora continua, con un enfoque proactivo para las correcciones en las diferentes fases.

Palabras clave: *capacitación, equipos, evaluación de impacto, riesgos.*

Abstract

The conception and experiences on team training developed in the context of the Diploma in Management and Business Management is presented, through a procedure that checks the results in the members of the group. Initial expectations are analyzed taking as reference the competences and actions desired by the participating cadres; the results of the actions developed during the teaching process are observed, which at the end of the program allows the participants to verify the initially expected results by the participants themselves. The impact analysis includes the definition of indicators of participation in lifelong learning and the ability to learn, expressed in results, using techniques based on human criteria. Risk analysis facilitates the reduction of errors and continuous improvement, with a proactive approach for corrections in the different phases.

Keywords: *training, equipment, impact evaluation, risks.*

Introducción

La capacitación, en la acepción de hacer a alguien apto, idóneo, hábil para hacer algo¹ se encuentra hoy en el centro de todos los escenarios organizacionales y es mediante ella que las personas pueden asumir el control de su propio crecimiento y aportar al cumplimiento de sus objetivos de las instituciones a que pertenecen.

Algunos autores la analizan desde las acepciones de formación y desarrollo, como mejora de rendimiento presente para la primera y del rendimiento futuro, para la segunda. Otros como Dolan (2003) la relacionan con el perfeccionamiento y la carrera profesional. En el presente trabajo se asocia el proceso de aprendizaje y acción según Fiol (1995) con la ejecución de personas adultas que definen sus intereses de perfeccionamiento para su vida y trabajo.

Teniendo en cuenta que la solución de los problemas del presente siglo no responde al punto de vista de una sola disciplina o persona, se utiliza un enfoque grupal para garantizar que el carácter multidisciplinario y la participación tengan un peso importante en los resultados que se quiera alcanzar.

Se analiza lo anterior para el conjunto de individuos o personas que de forma directa van a interactuar durante el proceso de capacitación y, mediante el uso de métodos participativos, se proyectan a alcanzar metas para un mejor o nuevo desempeño.

La capacitación como proceso de cambio mediante el modelo andragógico define el papel de los intervinientes como facilitadores de aprendizajes para su propia mejora en lo cual, la experiencia ocupa un papel básico que tiene en cuenta los diferentes saberes presentes. Cada miembro del grupo realiza su aporte, lo

¹ Microsoft Encarta 2007. Del Diccionario de la Real Academia Española.

adapta a los contenidos y circunstancias reales y corrobora con ello, la pertinencia del presente trabajo.

Se parte de una concepción metodológica del aprendizaje en equipos de adultos, con el objetivo de modificar conductas a través de un enfoque colectivo que tenga en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los participantes.

El logro de un aprendizaje significativo, que incluya en los objetivos, además del programa académico, la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva compartida hace que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido.

Se aborda la creación de los equipos (Malaret, 2003), la capacitación en equipos (Linares, 2009) y la evaluación de su impacto y es para esta última fase que se expone un procedimiento para comprobar la utilidad del programa respecto a los cambios planificados.

El análisis de riesgos² durante el desarrollo del procedimiento de evaluación del impacto minimiza y permite tomar acciones ante posibles sucesos no deseados. La capacitación es un proceso que debe garantizar objetivos con una calidad predefinida, como mejora continua con enfoque proactivo en para lograr un aprendizaje efectivo y controlar los riesgos a través de medidas correctoras que garanticen el progreso y de forma oportuna eviten la mejora a partir del fracaso. (González-Cueto, 2005).

Desarrollo

Los resultados presentados tienen antecedentes en el trabajo con equipos de trabajo docente en órganos de gobierno provinciales, cursos realizados en la República Bolivariana de Venezuela, acciones de consultoría y cursos en la ESCEG en los que se actualizaron las definiciones y competencias requeridas por los cuadros para dar continuidad a la experiencia, con ampliación del estudio a otros programas docentes y ejercicios estratégicos que además de la definición de competencias para el trabajo equipo, incluyeron la concreción de proyectos de cambio con salidas específicas, desde la etapa de planificación de la capacitación (Linares 2009, 2010).

Concebir la capacitación como una inversión es el punto de partida para planear los cambios que se operarán a partir de ese proceso en los conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de las personas implicadas, con salidas específicas para perfeccionar su labor, que son comprobables a partir de su diseño y/o puesta en práctica (Pineda, 1999 y Ramos, 2008)

El aprendizaje, como elemento esencial de la capacitación, expresa un dominio de la información y los conceptos, lo que se traduce en una capacidad de demostrar conocimientos y habilidades de expertos en las situaciones de trabajo (Garavaglia, 1998). El objetivo de la capacitación en equipos será modificar conductas (Kirkpatrick, D.L, 1998) a través de un enfoque grupal, considerando las competencias, el liderazgo y la motivación de cada uno de los participantes.

² Incluidos los riesgos psicosociales definidos por la OIT como “las interacciones entre el contenido de la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro”.

El proceso de capacitación en equipos objeto de estudio declara las condiciones para su desarrollo a partir de premisas, objetivos, principios, entradas y salidas. Es en este momento donde según Linares y Medina (2014) deben identificarse además los focos de riesgo para diseñar e implementar las medidas conducentes a evitarlos o controlarlos.

1. Premisas:

- Compromiso efectivo de la alta dirección.
- El compromiso de la alta dirección resulta clave para desarrollar la capacitación en equipos de trabajo y aplicar los resultados que de ella se deriven, previamente conciliados con los planes de la organización.
- Trabajo en equipo.
- Para garantizar la necesaria integración de los propios estudiantes respecto a los contenidos de los cursos y procesos de mejora en grupos de trabajo, donde las opiniones, sugerencias y aportes de cualquier miembro sean tomados en cuenta como un método válido y participativo.
- Desarrollo de las mejores prácticas.
- Para el logro de capacidades para trabajar en equipo se emplean métodos, procedimientos y técnicas asociadas a situaciones reales en las áreas respectivas de los miembros del equipo, partiendo de los objetivos docentes. Pueden utilizarse experiencias personales o de instituciones de buenas prácticas. Los resultados se socializan y definen como conocimiento explícito, buscando soluciones integradas.

2. Objetivos:

- Dotar a las organizaciones de un recurso metodológico para la capacitación en equipos.
- Contribuir a la aplicación de las competencias individuales en función de los resultados del equipo para lograr los objetivos docentes, relacionados con posibles resultados para las organizaciones.
- Brindar, desde cada acción de capacitación.

3. Principios:

- Proactividad: Gestionar la capacitación en función de las necesidades de los participantes para cumplir los objetivos organizacionales y desarrollar las competencias requeridas para cada puesto a ocupar o misión a realizar.
- Aprendizaje: Modificar el comportamiento por medio de la realización de actividades que generan conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes.
- Mejoramiento continuo: Análisis cíclico en la búsqueda de soluciones e introducción de resultados de conocimientos, habilidades y actitudes asociados al perfeccionamiento del funcionamiento de la organización. Todas las acciones están asociadas a la búsqueda de vías más efectivas para la mejora del desempeño.

Creatividad: Generación de un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa.

Adaptabilidad: Análisis de las condiciones específicas para aplicar lo aprendido en correspondencia con las condiciones específicas de cada organización.

4. Entradas:

- Objetivos docentes
- Grupos/equipos de trabajo.
- Competencias o expectativas declaradas inicialmente.
- Proyecto de mejora.
- Profesores-facilitadores

5. Salidas:

- Tránsito de grupos a equipos.
- Valor añadido/ competencias personales y grupales

Indicadores para evaluar el tributo del trabajo en equipo a los resultados del equipo y personales

- Propuestas de mejora.
- Desarrollo colegiado de soluciones.
- Cumplimiento expectativas

Las salidas son el elemento resultante del aprendizaje en equipo, como aporte a las expectativas iniciales.

Se debe contemplar el análisis de los factores de riesgo que afectan el proceso para diseñar las medidas correctivas y garantizar que no afecten objetivos propuestos.³

Tanto las entradas como salidas se consideran elementos asociados al entorno del equipo, por lo que no se describen como etapas propias de su capacitación, sino como estímulos y respuestas, respectivamente.

A continuación, se describen cuatro fases para aplicar la formación por competencias en equipos, que luego será objeto de evaluación:

I. Diseño y aplicación del programa

En el ejemplo presentado el programa tiene carácter directivo y se concentra el procedimiento en la aplicación de los contenidos a situaciones de trabajo que reflejen en cada sesión resultados concretos de desarrollo personal y/o aplicaciones organizacionales

Los resultados se analizan mediante evaluación y coevaluación.

³ Se puede realizar un paralelismo con los componentes I y II del Control Interno regulados por la Ley 60 de la Contraloría General de la República de Cuba. Se podrían incluso incluir en el Plan de Prevención de las entidades que desarrollan el proceso e capacitación.

II. Creación de equipos

Objetivo: Articular grupos de personas para lograr objetivos comunes con elevado nivel de compromiso.

Es el proceso de transformación de grupos de personas que pueden trabajar aisladas y/o conectarse para cumplir un objetivo o tarea, trabajar en un área común y cumplir tareas interrelacionadas o realizar tareas independientes que alcanzan un resultado no integrado. Según Linares (2009) el proceso de formación de equipos consta de cinco etapas:

1. Comunicar la visión y misión del equipo, sus objetivos y estilos de liderazgo
2. Programa de clases con intencionalidad para habilidades de trabajo en equipo.
3. Identificar liderazgo de colaboradores, líderes intermedios o con "l" minúscula.
4. Procesos de escucha permanente.
5. Aceptación mutua de los miembros y compromiso con el equipo.

III. Definición de expectativas

Objetivo: Declarar los comportamientos deseados e incorporarlos a la actuación de los participantes durante el proceso docente y educativo en general.

Durante las ediciones XVII, XVIII y XIX se plantearon como expectativas iniciales

1. Actualización
2. Trabajo en equipos
3. Socialización
4. Superación
5. Obtener conocimientos
6. Trabajo en grupo
7. Ampliar conocimientos
8. Desarrollar habilidades
9. Socializar
10. Intercambio de experiencias
11. Reflexión
12. Superación
13. Actualización

En correspondencia con las funciones y fortalezas de cada uno de los miembros de equipos se proyectaron las acciones en los equipos para visibilizar las competencias asociadas a las expectativas. Fueron empleados métodos de trabajo grupal, análisis de incidentes críticos, cuestionarios, paneles de exposición, visitas a entidades de buenas prácticas.

Al trabajar con intencionalidad el proceso docente hacia los resultados esperados dentro del cumplimiento

de los objetivos específicos de los temas, se incluyó una encuesta basada en el diccionario de competencias elaborado por la autora⁴, y como resultado se obtuvieron las seleccionadas por la población de cuadros matriculados en la muestra de las tres ediciones referidas y hacen un total de setenta y tres alumnos.

Las evidencias correspondientes a la competencia Trabajo en equipo son:

- Conjugación del compromiso personal activo con el esfuerzo de todos.
- Se utilizan las fortalezas de cada miembro y se juegan distintos roles
- Creación de un ambiente solidario con sentido de colaboración responsable y amistosa.
- Se identifica y promueve las oportunidades de participación para todos.
- Se buscan soluciones por parte de todos los miembros.

VI: Valoración de salida

Objetivo: Comprobar los efectos tangibles producidos en función de la propuesta de cambio respecto a las expectativas iniciales.

Las acciones de formación dirigidas a la transformación de grupos a equipos de trabajo lograron abordar el enfoque multidisciplinario ante nuevos problemas, con el manejo de las herramientas de dirección y el enfoque de competencias,

La comprobación de las transformaciones en los modos de actuación asociados al programa, estuvo presente en las sesiones de aprendizaje. Fue reforzado el cambio en cada miembro de equipo otorgándose roles desde sus fortalezas y movilizándolos para disminuir debilidades.

Se hace una aproximación para emplear elementos de un procedimiento de evaluación de impacto elaborado por Linares (2014), que incluye el método de formación-acción participativa y el diseño de indicadores para medir la efectividad de los resultados respecto a las expectativas iniciales, y como evitar posibles riesgos. (Linares y Delgado 2015).

Se evalúan por pasos:

1. El estado de los indicadores antes y después del proceso docente
2. Si las acciones docentes y su particularización en cada contexto garantizan que los riesgos se hayan administrado como oportunidades y no como fracasos
3. Cuáles son los cambios producidos.

4 En Informe de resultados del PNCT 01602005/07 Estudio del tratamiento de los cuadros dentro de la gestión de recursos humanos.

Tabla 1. Resumen para la evaluación de resultados de la capacitación en equipos. Fuente: Elaboración propia.

PASOS	ACCIONES	OBJETIVOS
DEFINICION DE INDICADORES.	Identificación de las salidas de interés de acuerdo a las expectativas.	Incorporar en las sesiones docentes los elementos de expectativas relacionados con el tema.
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	- Retomar mediante encuesta los criterios de los participantes y comparar los resultados - Definir el estado de las salidas previstas en los cursos. - Proponer modificaciones o corroborar el programa	Comprobar el comportamiento de los indicadores seleccionados Comprobar la efectividad del programa. Comprobar la contribución individual de cada participante al rendimiento del equipo y la mejora de sus competencias.

Paso 1. DEFINICION DE INDICADORES

1. Participación en el aprendizaje permanente:

Adaptabilidad: referida a la capacidad del egresado para adaptarse a la asimilación de nuevos conocimientos y tecnologías, para el cambio personal y organizacional.

2. Capacidad de aprender a aprender:

Integración Social: referida a la posibilidad del egresado de participar en análisis integrado de diferentes soluciones con un desempeño más integral y aportes a su organización.

Paso 2. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS

Tiene como finalidad comprobar la contribución individual de cada participante al rendimiento del equipo y la mejora de sus competencias.

Se observan los siguientes resultados al comprobar la aplicación de conocimientos e instrumentos desarrollados durante el programa.

El análisis individual y una encuesta de salida respecto al cumplimiento de las expectativas arrojan lo siguiente:

Las acciones resultantes están presentes en los ejemplos de aplicaciones de salida tales como:

1. Actualización
2. Trabajo en equipos: Identificación de las debilidades y fortalezas del trabajo en equipo por parte los participantes, preparación colectiva para la elaboración y defensa de tareas
3. Socialización: Apoyo entre los miembros de equipos para la ejecución de tareas.
4. Superación: Adquisición de nuevos conocimientos y técnicas.
5. Ampliar conocimientos: Análisis desde el punto de vista de diferentes sectores

6. Desarrollar habilidades. Asimilación de habilidades de comunicación e informáticas
7. Socializar: Intercambio permanente en el grupo y en las visitas realizadas
8. Intercambio de experiencias: Muestra de buenas prácticas en clases e intuiciones insignia
9. Reflexión: Espacios para el debate y estudio de ámbito internacional
10. Superación: Adquirir nuevas capacidades y habilidades
11. Actualización: Mediante conferencias, uso de bibliografía,

Se enuncian como ejemplos de multiplicación de lo aprendido en las áreas de trabajo de los cursistas:

- Aplicación de las encuestas empleadas en el curso en sus áreas de trabajo
- Creación de equipos multidisciplinarios para la solución de tareas.

Como categorías emitidas para el trabajo en equipo, se plantean:

1. Liderazgo y rol.
2. Disciplina de Equipo.
3. Negociación dentro del grupo. Redes informales.
4. El entrenador del equipo de acuerdo a los temas.

Los participantes consideraron cumplir sus expectativas en el corto plazo, con juicios de:

- Mayor competencia de los miembros del equipo.
- Compromiso y responsabilidad de todos los miembros del equipo en los roles desempeñados.
- Reconocimiento de la necesidad del cambio y enfoque de mejora continua.
- Liderazgo de los miembros según sus fortalezas en las distintas disciplinas.

Los riesgos detectados en el proceso analizados por los participantes de y el equipo que desarrolla este tema son: la incorrecta definición de necesidades, no cumplimiento del proceso de formación de los equipos, la falta de cohesión, no declarar las competencias a desarrollar, conflictos grupal, falta de comunicación, participación no comprometida y la imprecisión de los proyectos de mejora.

Conclusiones

El ejemplo de capacitación en equipo enfocado a las expectativas iniciales brinda la flexibilidad de ser ajustado a los objetivos y necesidades específicas de diferentes formas de superación.

La intencionalidad del trabajo en equipo se articula de acuerdo a los contenidos de los temas de los programas de capacitación en equipo se diseña y aprueba según objetivo docentes para el desarrollo de competencias o requisitos de los cargos. y se integra a los objetivos docentes de los cursos.

Los resultados de salida del ejemplo ofrecido muestran la importancia que reviste para los participantes

la consideración de sus expectativas, su responsabilidad por los resultados y la percepción de los riesgos.

Referencias bibliográficas

- DOLAN, S. et. al. (2003) *La gestión de recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: Ed. McGraw Hill/Interamericana.
- FIOL, M. (1995) *El proceso de enseñanza-aprendizaje*. Documentos de Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
- GARAVAGLIA, P. (1998) *La transferencia de la formación: ¿cómo consolidarla?*, Barcelona: Epise.
- GONZALEZ-CUETO, A. y MASSO JC (2012). *Barreras a la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en las empresas cubanas en la actualidad. Necesidad de la integración de enfoques*. Seminario Anual sobre economía cubana y Gerencia Empresarial. ISBN- 978-959-282-095-1.
- KIRKPATRICK, D. L (1998) *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- LINARES, M.A. (2009) Estrategia de capacitación de directivos en equipos: componentes y etapas del proceso de formación de equipos. *Revista Ethos&Episteme*. X (Año V) Cita en el texto (Linares, 2009, pp. 3,6 y 9)
- LINARES, M.A. (2010) Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. *Revista Ingeniería Industrial*. 31(3). Cita en el texto (Linares, 2010, p. 3)
- LINARES, M y MEDINA, A (2014) *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos con análisis de riesgos: un encargo social de la Educación Superior*. Memorias Congreso Universidad 2014. La Habana. Cuba.
- LINARES, M y DELGADO, M. (2015). Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno. *Revista Cubana de Ciencias Económicas-EKOTEMAS-I*(2), 2 mayo ago 2015, pp.1-11. Recuperado de: <http://www.anec.cu/ekotemas>. Cita en el texto (Linares y Delgado, 2015)
- MALARET. J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- PINEDA, P. y otros (1999) *¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?* *Capital Humano*, 126 y 127, octubre y noviembre. Madrid.
- RAMOS DÍAZ, J. (2008). *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba*, Tesis de Doctorado, ISPJAE, La Habana.