

dirección

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS. EXPERIENCIAS DESDE UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS

Resumen / Abstract

La importancia de la gestión del conocimiento y con ello de la formación del capital humano como una fuente de creación de valor, revitaliza la capacitación como un área de inversión estratégica. El enfoque de competencias como una de las formas de medir el desempeño de las personas y de la propia organización, reclaman la necesidad de introducir cambios en los procesos de formación y capacitación desde esta perspectiva. El trabajo expone las experiencias iniciadas desde el enfoque de competencias gerenciales en la formación de directivos

The importance of the knowledge management as the formation of the human capital as a source of creation of value, revitalizes the training like strategic investment area. The approach based on competencies like one of the ways of measuring the acting of people and the own organization claim the necessity to introduce changes in the formation processes and training from this perspective. This paper exposes the started experiences from the approach of managerial competitions in the formation of managers.

Palabras Clave/ Key words

Enfoque estratégico, diseño curricular, proceso de competencias gerenciales, formación de directivos

Strategic approach, curricular design, process, managerial competencies, formation of managers

María del Carmen Armenteros Acosta, Licenciada en Historia, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: m_armenteros@yahoo.es

Nancy García Abreu, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Asistente, CETDIR, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: nancy@ind.cujae.edu.cu

Ricardo C. Negrin Pérez, Licenciado en Educación, Empresa Suchel, Ciudad de La Habana, Cuba

Recibido: Octubre del 2007

Aprobado: Diciembre del 2007

INTRODUCCIÓN

El tránsito a la sociedad del conocimiento ha significado cambios en la vida económica, social y cultural, y también en los enfoques, modos y entornos en los cuales las personas aprenden. Se ha despertado no solo un interés social por la formación sino una nueva dimensión basada en la gestión del conocimiento, más allá de la mera calificación y las demandas del mercado, orientada a la adquisición de un conjunto de competencias que permitan el *desarrollo humano integral de las personas* en su ámbito profesional, su crecimiento personal y su compromiso social. Esa finalidad de la formación en un contexto organizativo se despliega en una doble perspectiva: de la organización y de las personas.

En los últimos tiempos han tenido una gran difusión las publicaciones sobre la conceptualización de las competencias, desde diferentes enfoques y con diversos fines, así como propuestas de capacitación sobre todo para sectores económico-productivos. Sin embargo, quedan vacíos, tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica que han dificultado su difusión en la educación. Entre ellas: Prima la conceptualización desde la búsqueda de la eficacia y eficiencia al servicio de intereses económicos y su aplicación en el diseño de los perfiles de cargo y de trabajo específicos y perfiles técnicos; existe inconsistencia en la estructura conceptual del término por lo

que confunde con otros similares como capacidades, habilidades, destrezas, indicadores de logros y estándares, etc.; los proyectos educativos aun se basan en estructuras rígidas que aglutinan cursos, sin integrar el saber acumulado, la experiencia de los docentes y las necesidades de los educandos; la práctica docente sigue anclada en la enseñanza a pesar de tantos esfuerzos realizados.

Las cuestiones relacionadas apuntan hacia la necesidad de una nueva concepción en la formación de directivos: Orientada a las competencias que garanticen un mejor desempeño en la gestión del cambio estratégico de las organizaciones y la autorrealización de sus trabajadores.

Los resultados parciales del diseño de currículo en la formación de los directivos que se exponen, se han desplegado desde una perspectiva del enfoque de competencias y la investigación *acción educativa*, lo cual apunta hacia una innovación educativa en el contexto cubano.

REFERENTES TEÓRICOS

El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipara a la relación competencia-competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y sociolaboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas se habla en cualquier nivel y sector de la sociedad.

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; fundamenta la organización curricular con base a proyectos y problemas, trascendiendo de esta manera el currículo basado en asignaturas compartimentadas.¹

Para la determinación de las competencias se consideró como entorno macro el tránsito hacia la *sociedad del conocimiento* en condiciones del cambio constante, la incertidumbre y el riesgo y sus implicaciones en la gerencia de las organizaciones; la perspectiva estratégica desde la dinámica de los escenarios del entorno y de la *integración de los procesos claves vinculados a los recursos y capacidades* internas de las organizaciones, la significación de los intangibles en particular la inversión y desarrollo del capital intelectual en la creación y/o sostenimiento de ventajas competitivas claves y distintivas, la difusión de las TIC como alternativa en la solución de problemas estratégicos y su impacto en la gestión de proyectos y las llamadas organizaciones que aprenden.

Las competencias directivas genéricas tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a ningún puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cual-

quier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico u operacional.

Se asume el currículo como un proceso específico, de acuerdos y negociaciones, entre los requerimientos de la sociedad y los objetivos estratégicos de las organizaciones con respecto a la formación de competencias en diferentes áreas del desempeño, las proyecciones y desarrollo de las instituciones educativas y las personas para favorecer la autorrealización y el desarrollo económico y social.

Desde el punto de vista "procesual" se utiliza la investigación *acción educativa* con la participación de directivos, profesores e interesados, como vía para el diseño curricular. El cambio curricular se ha fundamentado en mayor participación de los profesores, estudiantes y la comunidad en la planeación educativa, mayor integración de la teoría y la práctica, estudios sobre las necesidades de las empresas, las personas interesadas y los requerimientos del entorno sectorial y la sociedad en un contexto histórico determinado.

En las figuras 1 y 2 se ilustran algunos de los conceptos tratados anteriormente.

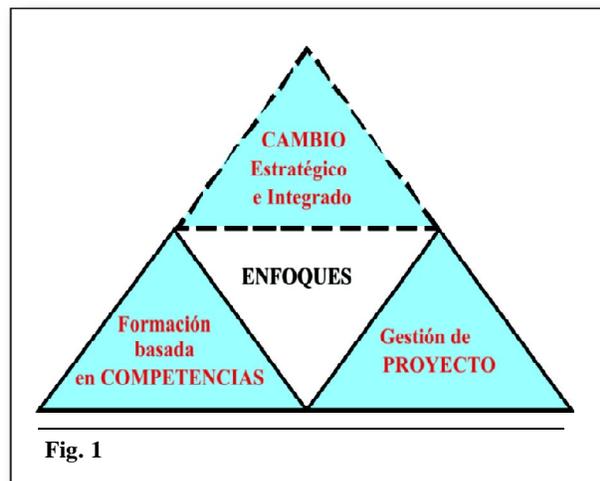


Fig. 1

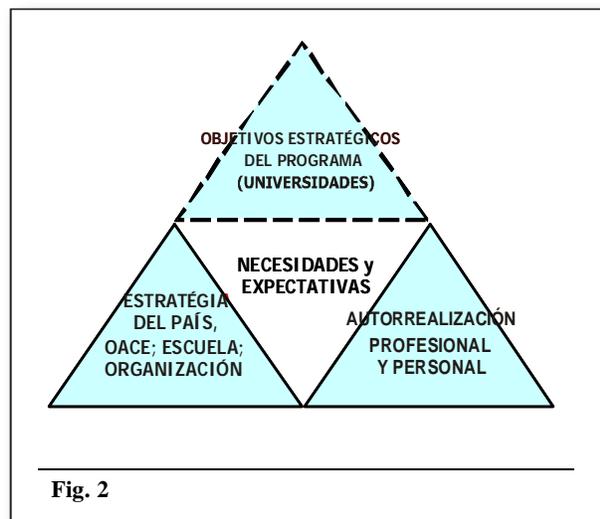


Fig. 2

METODOLOGÍA APLICADA

La investigación *acción educativa* ha sido la metodología seguida como proceso continuo en las instituciones educativas con el fin de construir y reconstruir el conocimiento pedagógico.²

La metodología de investigación *acción educativa* aplicada, combina la gestión de proyecto: concepción, diseño, ejecución y evaluación como fases interrelacionadas y el trabajo en equipo, a través de cuatro etapas interconectadas entre sí: **observación crítica; deconstrucción, reconstrucción y práctica de evaluación.**¹ en el contexto de las bases de la gestión integrada del cambio estratégico.³ Ver figura 3.

PROCEDIMIENTO PARA EL CAMBIO EN LA CONCEPCIÓN DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

En la primera fase (figura 3), que expresa la necesidad de analizar el rumbo estratégico, fue iniciado en el contexto de toda la organización (CETDIR), por un grupo de cambio con todos sus trabajadores, donde se constató la interrelación entre la formación posgraduada y la investigación como la base para el desarrollo interno y su encargo social, para un corto y mediano plazo.

En la segunda fase de cambio en acción, se constituyó el equipo de mejora de procesos, en particular de la formación posgraduada asociado al Comité Académico de la Maestría que indicó la necesidad del cambio del programa y su orientación al diseño basado en competencias. Más adelante se conjugó con un equipo de mejoras funcionales, de amplia participación de profesores y directivos como parte de la preparación y compromiso de todos los trabajadores para el cambio.

Es en esta fase en que interviene la *etapa de observación crítica* iniciada con la descripción de la estructura actual del currículo que posee la institución, de los resultados derivados del procesamiento de los datos obtenidos en entrevistas, encuestas, evaluaciones académicas, laborales e investigativas, de las ediciones de la Maestría en Dirección en los últimos cinco años. La existencia de evidencias empíricas y el tratamiento de los datos utilizando diversas técnicas estadísticas fueron un elemento importante para la comprensión y reflexión vinculado al cambio de mentalidad.

La autorreflexión con la valoración de los diseños y su efectividad, haciendo énfasis en fortalezas, debilidades y vacíos abrió el camino a la etapa de *deconstrucción*, donde se realizaron acciones, que permitieron interacciones abiertas, motivacionales y participativas entre los miembros del grupo, orientadas a la fundamentación conceptual de las competencias, diseño curricular basado en competencias, modelos pedagógicos y de aprendizaje, entre otros, como *premisa del cambio conceptual del propio claustro sobre la formación de directivos*.

Esta es una nueva visión de la formación: basada en las necesidades del entorno y la organización, liderada por directivos, dirigida a equipos de trabajo y colectivos, centrada en el aprendizaje vinculado a una ocupación, orientada al desarrollo de las personas y la organización.

En esta etapa primaron, dentro de los sustentos teóricos, las cinco competencias básicas de las organizaciones en la sociedad

del conocimiento definidas por P. Senge, y que tienen un significado especial en el proceso de diseño de la formación de directivos y de sus propias competencias: Razonamiento de sistemas que permitan comprender un acontecimiento con visión global y entender la interrelación de las partes; dominio personal referida a las capacidades de las personas de profundizar en las visiones personales y conocerse mejor; modelos mentales como los supuestos que condicionan el modo de pensar, comprender y actuar y que por lo tanto es preciso identificar; visión compartida por los miembros de un equipo u organización, aprendizaje en equipo entendida como el saber trabajar con personas y estimular su creatividad.

En la etapa de la reconstrucción se procedió a:

- Análisis de los requerimientos sociales y legales en cuanto a la capacitación de los directivos mediante los estudios sobre las mejores experiencias académicas del contexto internacional y nacional, los requerimientos laborales de organismos y empresas, los requerimientos

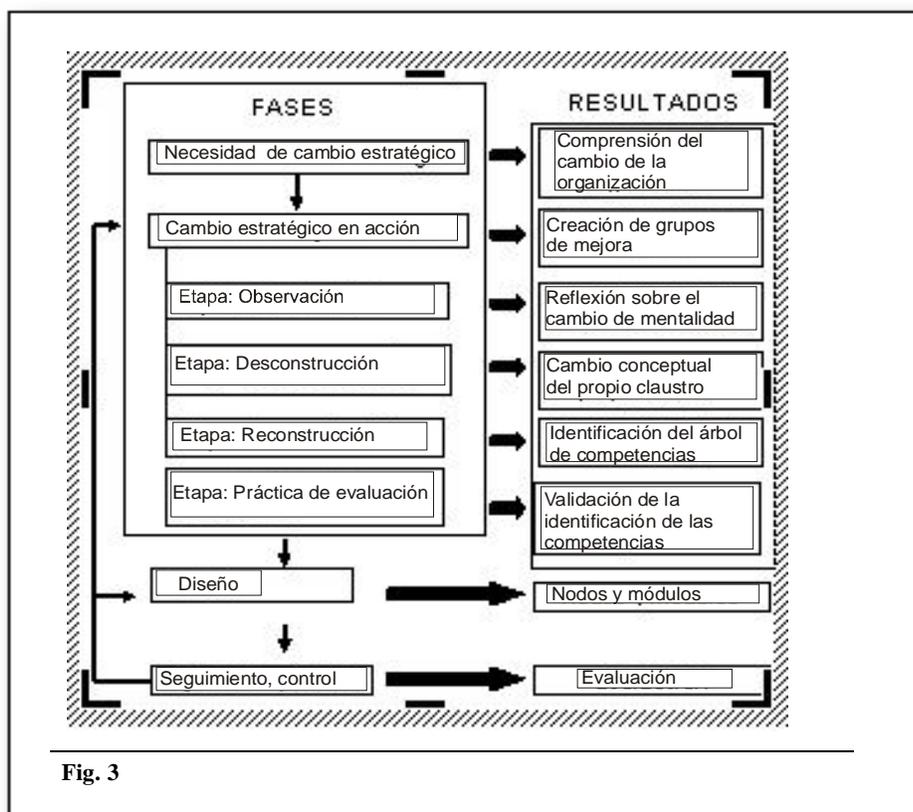


Fig. 3

sociales, algunos de los cuales se establecen en regulaciones gubernamentales. Se analizan también las exigencias del entorno y las posibilidades de las instituciones educativas.

- La identificación de las competencias gerenciales genéricas o esenciales en directivos. Se listaron y describieron las competencias a partir de la revisión bibliográfica de estudios realizados, de las dimensiones de desarrollo personal y gerencial (estratégicas e intraestratégicas) y la experiencia en la formación y consultoría de profesores, para después construir matrices de relaciones y de importancia, teniendo en cuenta el nivel de complejidad.

- Los resultados de las matrices aplicadas a los profesores de la institución educativa fueron analizados teniendo en cuenta el nivel de veracidad, de importancia intrínseca y de influencia de las competencias, utilizando técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno.

- Simultáneamente, las matrices de competencias gerenciales genéricas con sus respectivas descripciones, fueron sometidas al mismo proceso de validación, con grupos de directivos de diversos sectores: Egresados de las maestrías del MITRANS y del MICONS; matrícula potencial del MINBAS; decanos de las universidades del país en el programa de gestión universitaria y grupo de directivos de procesos estratégicos a nivel intermedio de una universidad.

- El análisis de las matrices sirvió de base para la construcción del árbol jerárquico de las competencias directivas desde la perspectiva académica y profesional (directivos de diferentes sectores), con dos niveles: Competencias de mayor y menor complejidad (competencias y subcompetencias). La comparación entre los árboles jerárquicos mostró concordancias y discordancias, así como el análisis a partir de las posibilidades reales que brinda la capacitación y la necesidad de conjugar las demandas de la inmediatez desde las percepciones de las organizaciones y personas con las necesidades latentes más mediatas derivadas de las nuevas tendencias en la administración estratégica y gestión de las organizaciones en el contexto mundial y nacional.

La representación del árbol jerárquico de las competencias gerenciales genéricas y las incidencias entre los diferentes niveles de competencias basadas en la importancia intrínseca y total, aparecen en el anexo 1.

La etapa de práctica de la evaluación fue concebida a través de varias acciones: la aplicación de la técnica 360 grados para la valoración del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en el desempeño profesional a una muestra de directivos de tres organizaciones, que incluye la autoevaluación y evaluación externa de homólogos, el cual se convirtió en un instrumento que valida las competencias gerenciales identificadas, así como el taller de determinación de competencias gerenciales en un grupo de 30 directivos que se iniciaban en acciones de capacitación en dirección y gestión. Ver anexo 2.

Corresponde a esta etapa la asociación entre las competencias gerenciales genéricas que sustentará el diseño del currículo en la formación de directivos con los cursos y los conocimientos y habilidades, como formas organizativas y conceptos más enraizados en la práctica educativa, para lo cual se aplicaron

matrices de relación entre estas, tanto a académicos como a grupo de directivos.

La interacción dentro y entre los grupos de docentes y directivos contribuyó a la integración de saberes académicos, y de estos con las exigencias del entorno con el fin de lograr *pertinencia social, pedagógica y teórica del programa*.

La identificación de las competencias gerenciales genéricas (transversales y complejas), de carácter estratégicos, intraestratégicos y de eficacia personal (en correspondencia con sus tres dimensiones: Laboral-empresarial, integración sociocultural y autorrealización): Constituirán los ejes alrededor de los cuales se articularán los contenidos de los programas de aprendizaje combinado las necesidades y objetivos de las personas y organizaciones con los objetivos estratégicos del programa académico en la etapa de diseño.

En la *etapa del diseño*, aún en proceso, se entrelazará la desconstrucción, indagación del contexto, identificación de competencias gerenciales genéricas con la determinación de los nodos "problematizadores" del programa asociado al conjunto de conocimientos relacionados con el desempeño y que desde el punto de vista didáctico se denominan módulos (diplomado), los cuales se articulan según las premisas expuestas para el diseño curricular de diferentes tipos de programas. Cada equipo elabora y somete a debate cada curso, teniendo en cuenta el problema docente, su lugar en el árbol jerárquico de competencias e identificando su incidencia en la formación o desarrollo de las competencias atendiendo al desempeño deseado.

Resumiendo, el procedimiento utilizado para el diseño curricular de la formación de directivos basada en competencias es el siguiente:

- Revisión conceptual y práctica de estudios sobre competencias gerenciales de los directivos y requisitos del entorno internacional y nacional.

- Selección y descripción de competencias gerenciales, teniendo en cuenta sobre todo las llamadas estratégicas e intraestratégicas.

- Análisis del nivel de veracidad, de importancia intrínseca y de influencia recíprocas entre las competencias. Tratamiento con técnicas de lógica difusa compensatoria.

- Elaboración del árbol jerárquico de las competencias gerenciales genéricas.

- Aplicación de instrumentos para la valoración del desempeño de los directivos sobre la base de las competencias gerenciales genéricas.

- Detección de expectativas y necesidades de clientes: estudiantes y organización en términos de competencias a través de la capacitación.

Están en proceso de desarrollo para la etapa de diseño las siguientes acciones:

- Determinación de los nodos problemáticos del programa de formación como base para la formulación de módulos que integran aspectos académicos e investigativos mediante cursos, seminarios y proyectos.

- El sistema de *evaluación* se asume con una visión integradora de la formación de conocimientos y habilidades, así como de las competencias gerenciales genéricas asociadas a desempeño tanto

en las acciones de capacitación como en su práctica profesional a través de los cursos, seminarios y proyecto; un enfoque de gestión de proyecto que contempla la evaluación antes, durante, y pos en el desarrollo individual y de la organización, como puede observarse en la figura 4.

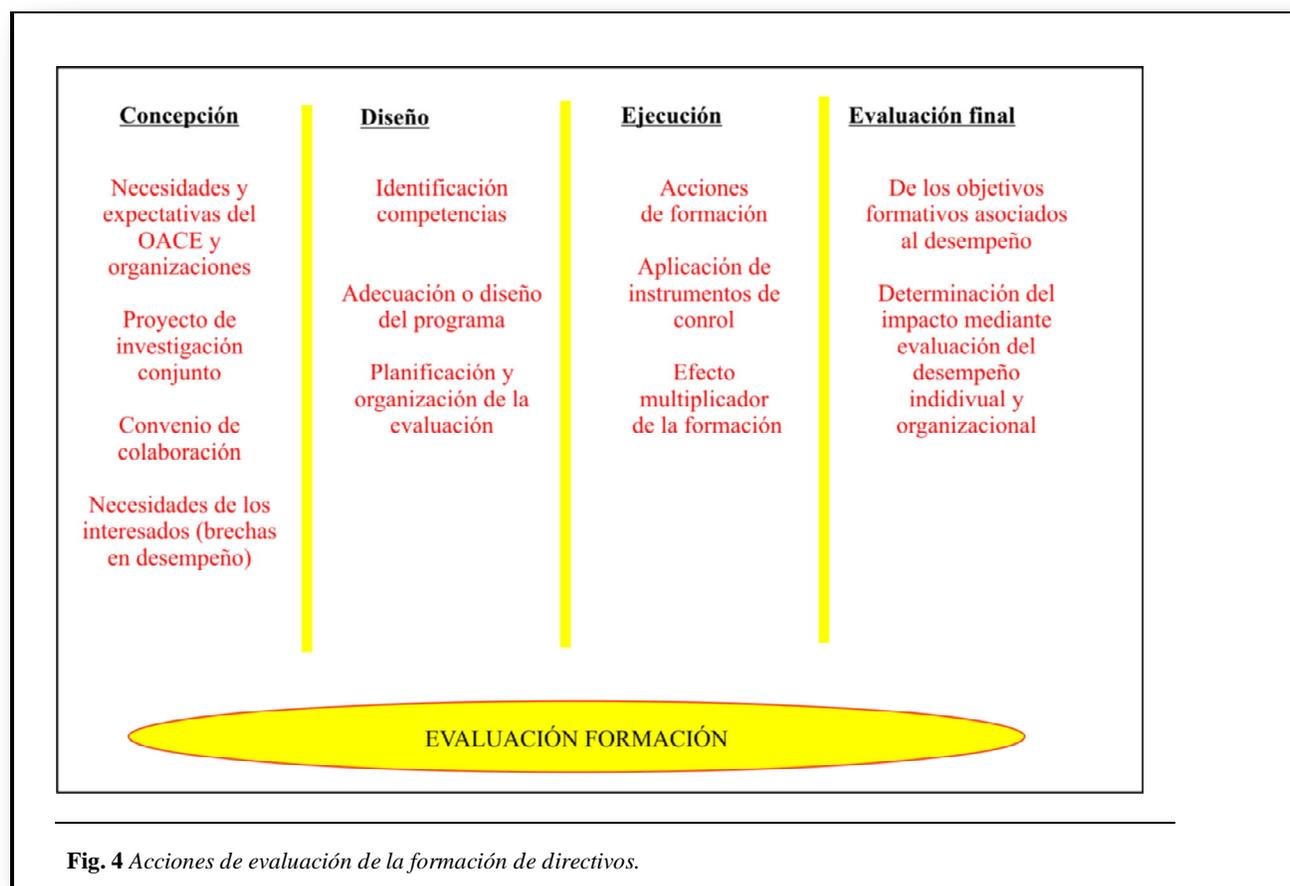
Desde la perspectiva didáctica la evaluación de la formación de directivos debe entroncar con el sistema de evaluación de los cursos y módulos basados en competencias. El problema principal reside en la integralidad de cada curso y módulo, de la interacción del componente académico e investigativo desde cada uno de ellos, no solo a nivel de programa y su medición asociada a desempeños. Las tareas, ejercicios y trabajos de aprendizaje deben incidir en los desempeños previamente definidos.

de organizaciones empresariales, para la reelaboración del diseño de la maestría de dirección es innovativo sobre todo en la etapa de reconstrucción, por sus bases conceptuales, métodos y técnicas utilizadas en el propio proceso, así como por sus resultados prácticos: Una aplicación integral y gradual en la concepción y ejecución del programa. 

REFERENCIAS

1. **TOBÓN, S.:** *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoediciones. Bogotá, 2004.

2. **STENHOUSE, L.:** *Investigación y desarrollo del currículo*, Ediciones Morata, Madrid, 1981.



CONCLUSIONES

La concepción basada en competencia, así como la metodología de investigación *acción educativa* aplicada en el diseño de los programas académicos posibilitan un cambio estratégico en cuanto a la formación de directivos conjugando objetivos estratégicos de las organizaciones, de la institución educativa y las propias necesidades y expectativas personales.

El enfoque de proyecto aplicado asegura la orientación a las necesidades y demandas de los clientes, el control de la calidad y la evaluación a través de los procesos claves del programa.

El procedimiento construido, a través de la acción educativa de grupos de profesores, directivos educacionales y directivos

3. **HERNÁNDEZ, M.; J. GARCÍA Y D. ALFONSO:** *Contruyendo la empresa integrada. Apuntes para un libro*, Ediciones CUJAE - UCI, Ciudad de La Habana, 2004.

Colectivo de autores: "Evaluación del impacto de la capacitación con enfoque de competencias. Propuesta metodológica y resultados de investigación", Monografía, CETDIR, Ciudad de La Habana, 2003.

ANEXO 1

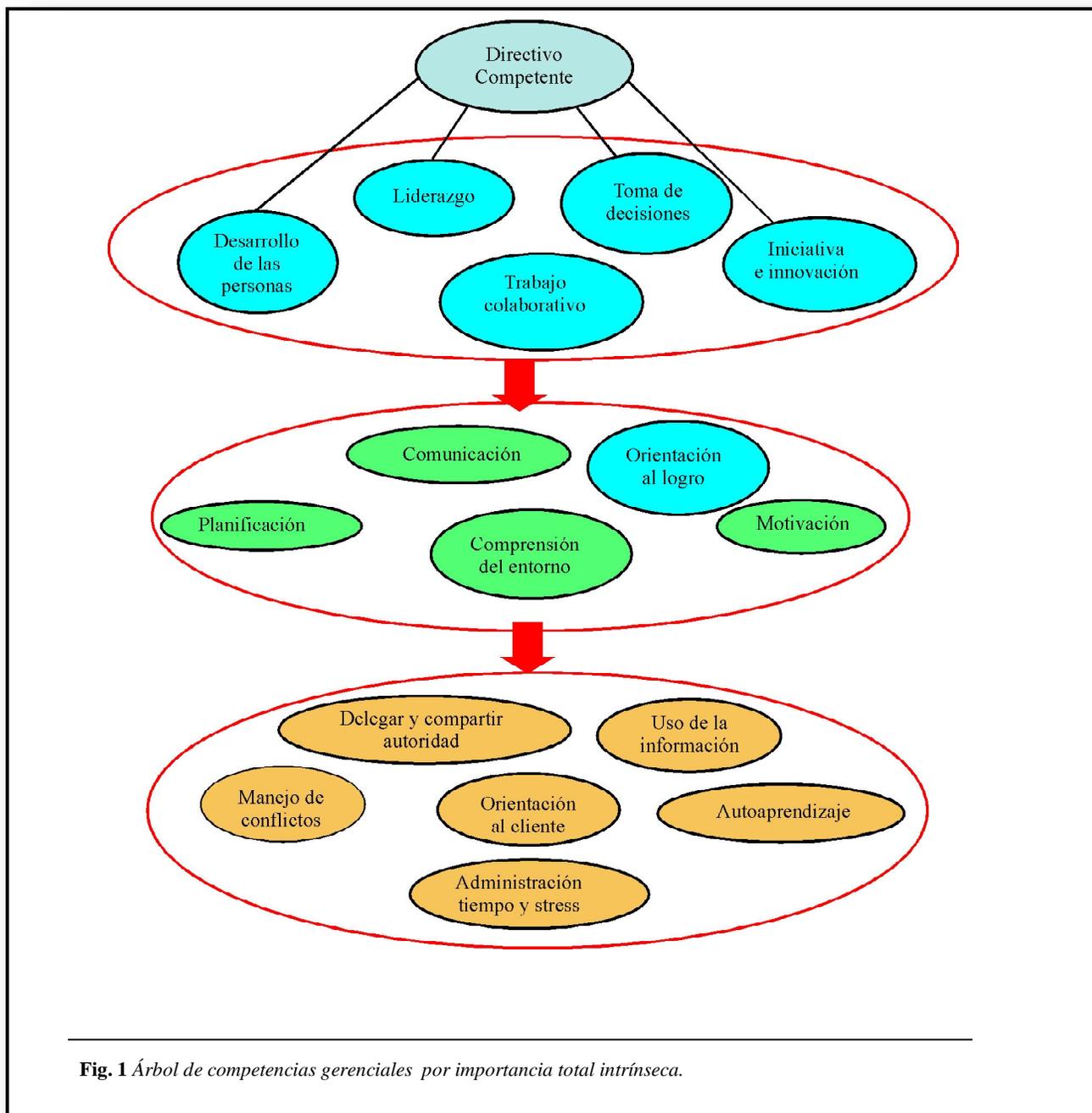
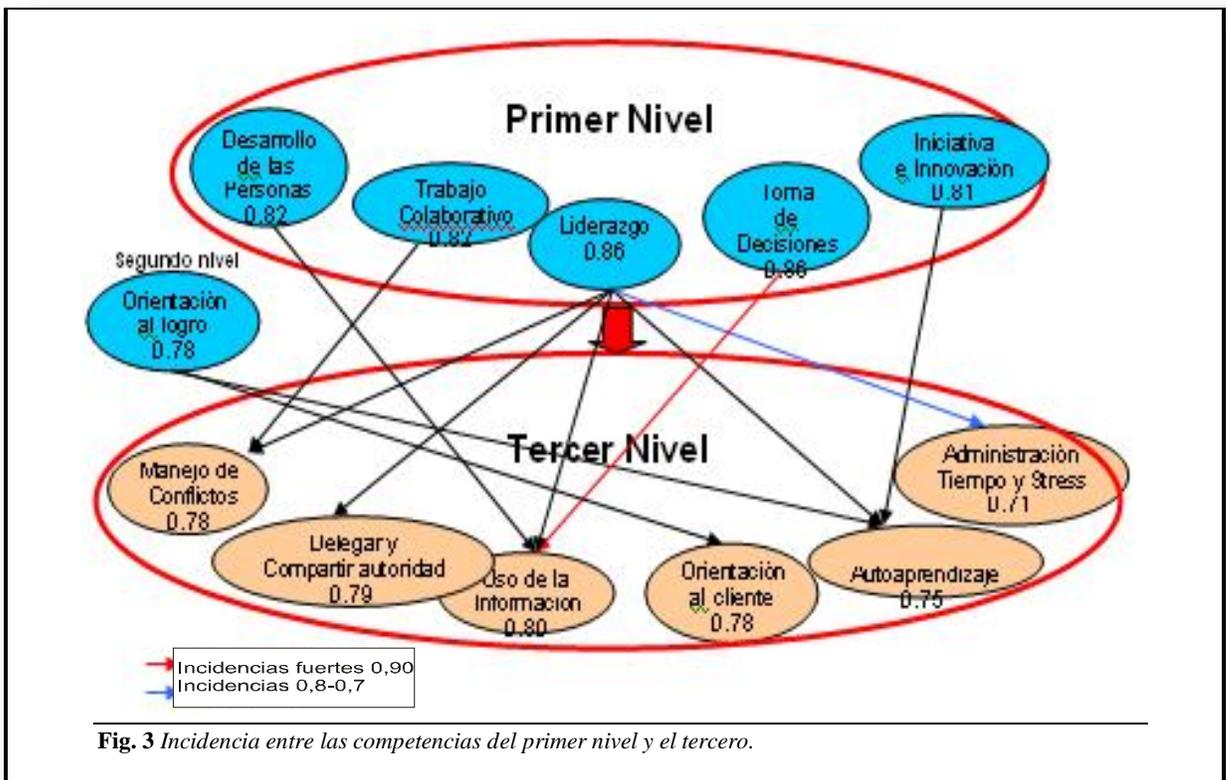
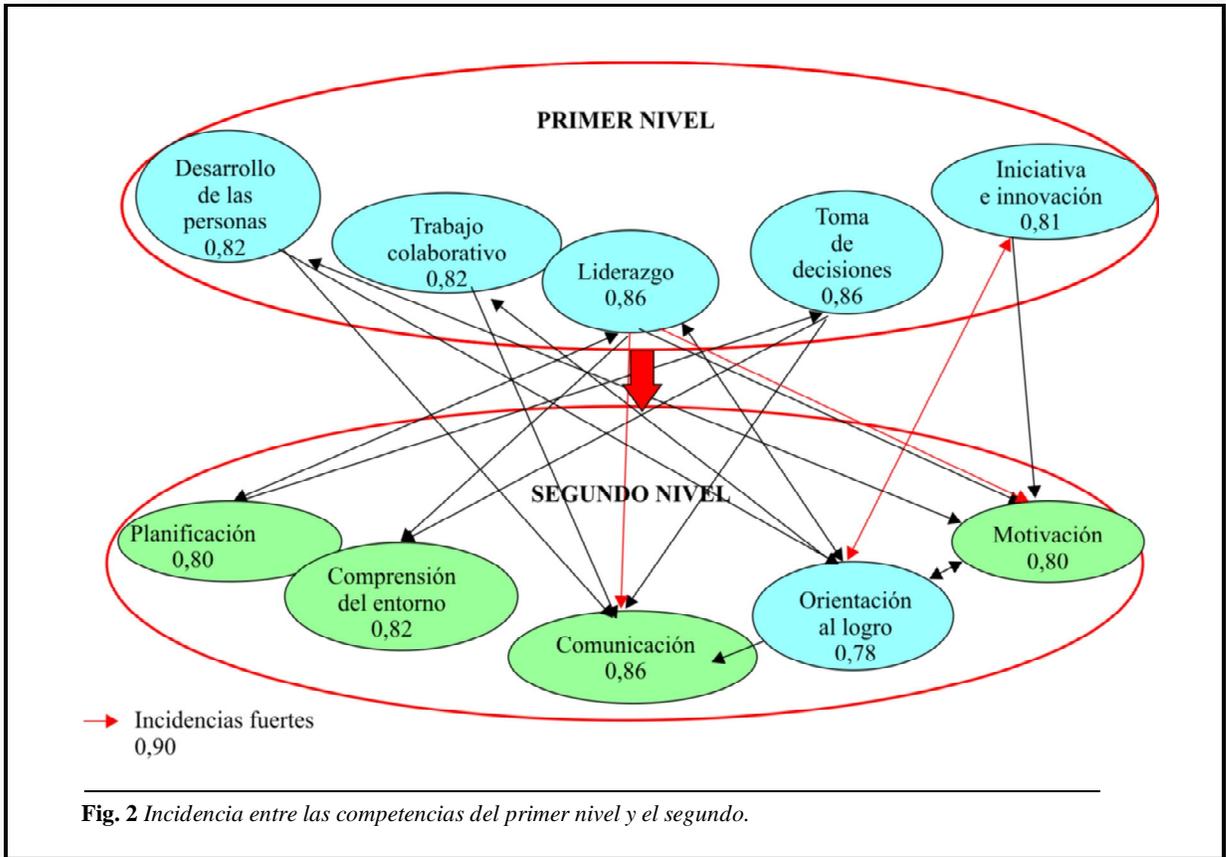


Fig. 1 *Árbol de competencias gerenciales por importancia total intrínseca.*



ANEXO 2

