¿Cómo diseñar la formación de directivos?

Autoras: MSc.Ileana Hernández Darias (GECYT)
MSc. Margarita Rodríguez Ariosa (GECYT)

Resumen:

Las empresas actualmente se constituyen como espacios de aprendizaje, practican dinámicas de cambio permanente buscando un desempeño exitoso y una consolidación del conocimiento como elemento básico para la innovación. Este trabajo trata de ayudar en el diseño de la formación, el aprendizaje y el desarrollo de los directivos. Se estudia cómo organizar interna y externamente los procesos de formación, analizando cómo diseñarlos, en qué se basa realmente el plan de formación para directivos. En este sentido, el interesado no va a encontrar recetas ni instrucciones sino que va a hallar caminos por los que explorar, dirigidos hacia la búsqueda de soluciones, ideas y líneas de acción para entregar al directivo y a la organización lo que significa el aprendizaje: acción con resultados. Asimismo, el concepto de *Organización que aprende* se aborda integralmente como un "salto" cultural desde los denominados departamentos de formación de las empresas. Es generalizado el criterio de que hoy en día el conocimiento ha cobrado tal valor que está dando un vuelco definitivo al modelo económico mundial pero el proceso de aprendizaje hay que impulsarlo, venderlo y hacerlo ver y sentir a sus protagonistas, en este caso los directivos.

Introducción

La trayectoria económica que ha existido en los últimos años ha marcado cambios profundos en el entorno donde las empresas apoyadas en los Recursos Humanos desarrollan su actividad, de modo que, términos como productividad, eficiencia, eficacia, calidad, flexibilidad, costes y competitividad alcanzan su máxima expresión.

Cada vez más la sociedad se orienta hacia la Gestión del Conocimiento en virtud de la cual el hombre asimila, procesa, difunde, comparte y socializa conocimiento válidos para aprender de su propia experiencia, teniendo en cuenta el avance rápido de las tecnologías, lo que implica aumentar su eficacia, su eficiencia y su competitividad, y como consecuencia alcanzar un impacto en los resultados del trabajo.

Hoy día muchos expertos y la mayoría de los especialistas, aseguran que la clave del éxito empresarial depende de la entrega y compromiso de su capital humano, que para lograr resultados en términos de productividad, calidad y competitividad es necesario desarrollar una gestión integral con las personas, dentro de la cual una de las necesidades más frecuentes y esperadas es la Formación.

Sin embargo, no menos familiar nos resulta ver que los hechos contradicen, en la mayoría de los casos, a los dichos. Entonces es válido decir que las teorías son conocidas pero que la implementación de procedimientos y prácticas coherentes con las mismas resulta muy difícil debido a que todavía se mantienen paradigmas y creencias tradicionales que actúan como fuertes inhibidores.

La formación como proceso *paralelo e interactivo* al desempeño de las tareas profesionales de cualquier trabajador, es un elemento catalizador de la motivación y de la adquisición y desarrollo de

actitudes y competencias, a través de las cuales se facilita una integración y adaptación plena en la dinámica de la institución.

La formación por tanto no es un valor ni un objetivo en sí misma. Ha de entenderse como un instrumento de gestión que permita la adquisición de conocimientos y actitudes, que propicie el desarrollo de habilidades y contribuya, en el caso de los directivos a enfrentar la velocidad exponencial del cambio en el entorno.

La forma de actuar de los directivos es determinante para los cambios en toda la gestión empresarial, por lo que su formación se está convirtiendo en una necesidad ineludible para las organizaciones. Por tal motivo la importancia de las formas del aprendizaje y los elementos a tener en cuenta, ha devenido en un puntal sólido y realmente fuerte de las empresas modernas, buscando no sólo tener a los mejores y más cualificados directivos para el buen desempeño de la empresa, sino también que estos posean un alto nivel de compromiso con los resultados del trabajo, sentido de pertenencia y sean capaces de lograr el éxito empresarial.

El objetivo fundamental de este trabajo es dotar de los elementos necesarios para el plan de formación de los directivos. Además este estudio constituye un instrumento de trabajo y evaluación para la mejora continua en el proceso de formación y contribuye a la reflexión sobre tan importante aspecto en la vida organizacional como lo es **la formación del directivo.**

Desarrollo

I. Elementos esenciales en el diseño de los programas de formación.

Las características más importantes para elaborar los programas de formación, cualquiera que sea la metodología que se utilice, son:

- ✓ Las competencias que se desarrollarán deben estar identificadas y verificadas.
- ✓ Los criterios de evaluación derivan del análisis de las competencias adquiridas. Se toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como evidencia.
- ✓ El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo prefijado
- ✓ Se pone énfasis en el logro de resultados.
- ✓ La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones y experiencias de trabajo reales.
- ✓ Los materiales didácticos incluyen variedad de medios de comunicación y son flexibles.
- ✓ Se evitan los aprendizajes en grupos numerosos.
- ✓ Hechos conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

Pero para su capacitación, el directivo ha de sortear dos obstáculos: *tiempo* escaso y dificultad para controlar su agenda en el medio y largo plazo. Por tanto, hay que diseñar una metodología de trabajo que conjugue un aprendizaje óptimo con la exigencia de sacar partido de un tiempo escaso.

<u>El tiempo del directivo</u>
Un estudio realizado en Cuba arrojó que el tiempo de trabajo del directivo es un promedio 11,2 horas diarias y lo utiliza de la siguiente forma:

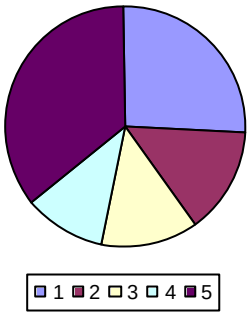

Figura 1.

Leyenda:
1. 26% reuniones
2. 14% viajes a provincias
3. 13% visitas operativas
4. 11% despachos
5. 36% otros

La formación para directivos debe cumplir los requisitos:

- ✓ No trasmitir grandes volúmenes de información sino codificarla en pequeños segmentos.
- ✓ Limitar los detalles excesivos.
- ✓ Trasmitir el conocimiento por diferentes sentidos: visual, audio-visual...
- ✓ Ser una formación por demanda, que parte de la evaluación previa de necesidades de competencias.

Cada día la función del directivo en la empresa tiene menos que ver con la tarea asociada al objeto empresarial y más con el cómo se trabaja y hacia donde orientarse.

Los directivos para enfrentar los desafíos del entorno, requieren mejorar y ampliar sus competencias, incorporando conocimientos y destrezas.

Las competencias de ineludibles de los jefes son:

- habilidades de dirección
- comunicación efectiva
- trabajar en equipos
- resolver conflictos
- mantener ecuanimidad en situaciones estrés
- motivar
- administrar recursos

La estrategia y los objetivos

Las personas competentes, creativas, preparadas para trabajar en equipo, aptas para resolver disfunciones organizacionales deben sentirse protagonistas de su propia transformación y en ello está el valor de cualquier enfoque gerencial; en situar al ser humano como centro de su tesis.

El plan de formación debe formar parte de una estrategia empresarial con objetivos bien definidos y debe estar coordinado con las políticas y programas de capital humano.

El proyecto formativo debe responder a la exigente y cambiante realidad del contexto laboral y económico y la auto-organización de las empresas en torno al logro de aprendizajes pertinentes y significativos.

Objetivos generales de la formación de directivos

- alcanzar una concepción global e integradora de la empresa desde el punto de vista de la alta dirección;
- desarrollar una manera de razonar y actuar adaptada a los nuevos retos empresariales;
- adquirir nuevos conocimientos y herramientas en el campo de la dirección
- desarrollar una gestión eficaz apoyada en las personas que colaboran en la empresa.

La innovación

Las empresas se encuentran ante el reto de innovar o morir. La innovación requiere una forma totalmente nueva de pensar y contemplar el mundo y prospera en un ambiente de confianza y de riesgo.
En la actualidad hay un reconocimiento al papel primordial que juegan las personas en el desarrollo de ideas y generación de conocimientos. En tal sentido la innovación se integra de manera directa a los resultados de las empresas y organizaciones, al ser visto este proceso como el motor generador del conocimiento para lograr las competencias esenciales y ser cada vez más efectivos, asimismo la innovación forma parte de las dimensiones en la que la gestión del conocimiento y del capital humano, por extensión lógica, se expresa más directamente.
En manos de los directivos está generar y gestionar la innovación. Esta exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, por lo tanto las competencias fundamentales para la supervivencia de la empresa van a ser las referidas a su capacidad para adquirir conocimiento para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios.
La innovación no se produce cuando se descubre algo nuevo, sino cuando se combinan elementos de una manera totalmente nueva. Por ello la empresa que guía su gestión hacia la innovación es aquella que acumula competencias en su organización y en sus profesionales, reconoce las oportunidades del entorno, asume el riesgo del cambio y lo impulsa como transformación endógena.

Niveles de aprendizaje

Otro aspecto del aprendizaje importante que comprendan los directivos y los formadores es que hay cinco niveles de aprendizaje: adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo.

Adquisición: consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio.

Utilización: radica en utilizar los elementos adquiridos. Sin embargo, la utilización es sólo una actividad, no un aprendizaje real, a menos de que se cree un círculo de retroalimentación de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.

Reflexión: requiere que la persona se aleje del proceso, con el fin de ver el bosque en vez de los árboles. La reflexión es pensar en la "perspectiva más amplia". Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Podría enfocarse en los aspectos culturales dentro de la organización y en el efecto que causan esos aspectos en la forma en la está situado el negocio, o debería estarlo, en comparación con la competencia.

Si vamos un poco más lejos, la reflexión podría implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea, de modelos mentales de cómo funcionan las cosas.

Cambio: combina el pensamiento y la acción. La persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.

Flujo: los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso, hacia adelante.

II. La aceptación del plan de formación.

Los altos ejecutivos necesitan convencerse, para aceptar y aprobar un plan de formación, que cualquier reducción inicial en el rendimiento de al organización tendrá un término corto, mientras que el mejoramiento a largo plazo en el rendimiento y las posibilidades de dar un salto cualitativo en su empresa es casi indudable.

Conservar la ventaja competitiva, o sea, la capacidad de generar y conservar sus utilidades y su lugar en el mercado, está relacionada con las potencialidades de innovación y de gestión del conocimiento. Cuando una organización sabe qué es lo que funciona mejor, utiliza ese conocimiento para crear productos y servicios superiores que los clientes elegirán siempre.

El directivo moderno es un gestor del conocimiento que promueve la cultura de su empresa, que se esfuerza porque el conocimiento inarticulado y tácito se convierta en explícito de forma tal que pueda ser compartido y renovado para facilitar la innovación y el progreso continuos.

La evaluación del nuevo conocimiento

La alta dirección de la empresa desea que su inversión en el aprendizaje sea resarcida; por ello el sistema de evaluación debe calcular el valor del nuevo conocimiento creado en indicadores objetivos tales como la reducción de costes, mejora de la eficacia, o aumento de la rentabilidad.

En el desarrollo de la formación en las organizaciones existen evidencias en relación a la existencia de diferentes métodos para medir los efectos de la formación de directivos; sin embargo esto no se realiza durante todo el proceso en aras de realizar la evaluación para apreciar sus efectos en los resultados del directivo.

El diseño del plan

La Información recibida por los diferentes sentidos es asimilada aproximadamente en las proporciones siguientes:
20% de los que oímos
30% de lo que vemos
50% de lo que oímos y vemos
75% de lo que oímos, vemos y discutimos
90% de lo que hemos hecho efectivamente

La tendencia actual se centra en *desarrollar casos prácticos de empresas* , que después se analizan en las aulas o en las plataformas virtuales. De este modo, *el alumno se pone en la* piel de otros directivos, y decide junto con sus compañeros cómo actuar, cómo reaccionar, teniendo en cuenta las interrelaciones entre las distintas áreas de la empresa.

El plan de formación para el directivo debe ser flexible y por *demanda*. Buscar soluciones versátiles y manejables como el estudio personal, la autoformación tutelada, el mentoring, el coaching, el shadowing, las discusiones de casos, los ejercicios estratégicos.

Es importante considerar que un ambiente emocionante y alegre facilita el aprendizaje más rápido. Quienes aprenden con rapidez buscan continuamente oportunidades de divertirse mientras aprenden y de compartir esa diversión.

Buscar la implicación personal

- ✓ Es importante lograr el aprendizaje autodirigido
- ✓ El directivo es el responsable de su aprendizaje
- ✓ Descubrir la motivación para capacitarse
- ✓ Cuanto más motivada esté la persona para aprender mayor será la efectividad del entrenamiento
- ✓ Cuando las personas están obligadas a algo se presentan dificultades

III. Implementación del Plan de Formación.

<u>Fases de la implantación del Plan de Formación</u>

1. Preparación
2. Diseño
3. Aprobación
4. Desarrollo y seguimiento

Preparación:
Análisis el plan estratégico y la política de Capital Humano.
Diagnóstico de las necesidades y construcción del mapa de conocimiento.

Diseño:
Definición del plan de formación
Análisis de la relación coste/beneficio del plan de formación

Aprobación:
Aprobación del plan de formación por el nivel jerárquico correspondiente.

Desarrollo y seguimiento:
Desarrollo del plan de formación
Seguimiento y evaluación del plan de formación

Conclusiones

Los elementos abordados en este trabajo están dirigidos a ayudar al personal de dirección y de capital humano para que cultive el imperativo de aprender de las organizaciones actuales y valore

los programas de formación en su justa medida, contemplando los esfuerzos pero distinguiendo **los resultados**.

- ✓ La formación no es un fin en sí misma, es un medio para conseguir objetivos. ¡definirlos cuantitativamente y medirlos: para saber la rentabilidad de la inversión!
- ✓ No sólo mejora las competencias sino que fomenta la comunicación entre sus participantes y el desarrollo personal
- ✓ Tiene un alcance limitado; no puede resolver todos los problemas ni todas las necesidades existentes.
- ✓ Debe planificarse por demanda y no por oferta.
- ✓ Debe formar parte de una estrategia empresarial con objetivos bien definidos.

Bibliografía

1. Cuesta, A: Tecnología de gestión de RH, Ed. Academia, La Habana, 1999.
2. Edisson, E. y Melvine, Michael: El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangible en su empresa, Ed. Gestión 2000, Barcelona 2002.
3. Fourgus, J M/ H. Plambert: Evaluar a las personas: inteligencia, personalidad, eficacia, clima social y medición. Ed. Deusto, S.A. Bilbao. España.
4. Manual del Director de RH. Ernst & Young Consultores.
5. Pérez Betancort, A; Díaz Llorca, C. El Directivo y la ideología organizacional cubana. Editora Ciencias Sociales. La Habana, 2003.
6. II Plan de Formación del PAS. Universidad de Sevilla.
7. Pereda Marin, S, Berrocal Fca. Gestión de Recursos Humanos por competencia, Ed. C de Estudio Ramón Areces. S. A 1999.
8. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid, /Ed./ ESIC,1993.

Datos de las autoras:

MSc.Ileana Hernández Darias (GECYT)
Título Universitario: Ingeniera en Minas, especialista en Perforación de Pozos de Petróleo y Gas Natural. En el Instituto de Petróleo de Ufá. Rusia.
Master: en Ingeniería. 1990. Instituto de Petróleo de Ufá.
Master: en Gestión de Recursos Humanos. 2001. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
Estudio para Doctor: Prevista Defensa en Marzo del 2008, tema: Estrategia de Capital Humano, para la Empresa Cubana en Perfeccionamiento. Ciudad de la Habana, Iniciado en el año 2005.
Experto: Gestión de Capital Humano. Gerencia del conocimiento para las empresas.
Consultor Superior del Cambio en las Organizaciones: GECYT, La Habana, 2002

MSc. Margarita Rodríguez Ariosa (GECYT)
Título Universitario: Licenciada en Filología, Universidad de la Habana. Cuba
Otras titulaciones: Técnico Medio en Laboratorio Clínico, Técnico Medio en Información Científica y Bibliotecología.
Master: en Gestión de Recursos Humanos. 2001. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
Experto: Gestión de Capital Humano. Gerencia del conocimiento para las empresas.
Consultor Superior del Cambio en las Organizaciones: GECYT, La Habana, 2001