

El entrenamiento de postgrado en la formación de directivos académicos

Postgraduate training in the training of academic managers

Autores: MsC. Alexis M. Góngora Trujillo

Ms.C. Niurka León Pupo

Lic. Víctor Velásquez Espinosa

Correo electrónico: agongora@yahoo.es

Resumen

El presente trabajo aborda la temática de la formación de directivos académicos utilizando el entrenamiento de postgrado para la adquisición de habilidades, destrezas y la asimilación e introducción de nuevos procedimientos, con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas para la gestión universitaria en la solución de problemas a través de todo el ciclo directivo (planificación, organización, dirección y control) en las instituciones académicas. Para el desarrollo del entrenamiento se utilizan como complemento, en cada una de las etapas del programa, elementos de la metodología de la investigación científica, lo que permite la utilización de herramientas científicas en la creación y fortalecimiento de las habilidades y competencias directivas.

Palabras clave: Formación de directivos académicos, programa de entrenamiento.

Abstract

The present work approaches the thematic of the formation of academic directive using the graduate degree training for the acquisition of abilities, dexterities and the assimilation and introduction of new procedures, with the purpose of supplementing, to upgrade, to perfect and to consolidate knowledge and practical abilities for the university administration in the solution of problems through the whole directive cycle (planning, organization, address and control) in the academic institutions. For the development of the training they are used like complement in each one of the stages of the program elements of the methodology of the scientific investigation what allows the use of scientific tools in the creation and invigoration of the abilities and directive competitions.

Keyword: Training of academic managers, training program.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben poseer un capital humano capaz de enfrentar de manera objetiva los procesos de cambio que en la actualidad operan en el orden económico y social. Los directivos juegan un papel trascendental en esta transformación, siendo uno de los actores principales en el logro de los resultados y objetivos de una institución tan importante como las universidades.

La creciente socialización del conocimiento hace imprescindible preparar el capital humano de forma competente para enfrentar dichos procesos de cambio como práctica sistemática del quehacer de la universidad contemporánea, y así transformar y mejorar la misma a partir de los nuevos conocimientos que posibiliten el progreso de la organización. Los directivos universitarios deben liderar y propiciar la rápida adopción de los procesos de cambios en las universidades, en correspondencia con las exigencias del entorno, de manera que las capacidades que han ido adquiriendo las conviertan en habilidades.

Para contribuir a desarrollar y aplicar estas capacidades por los directivos universitarios, se propone la aplicación de un entrenamiento de postgrado para la gestión de cada uno de los procesos universitarios y como herramienta de apoyo al proceso de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

Desarrollo

No siempre los directivos universitarios ven la capacitación en cualquiera de sus modalidades como una necesidad, aun cuando son las universidades las encargadas de llevar a cabo este proceso, ya sea por las limitaciones de tiempo que impone el trabajo de los directivos, la consagración y complejidad que imponen las tareas diarias, o por otras causas. Es por ello que el mundo moderno exige de los directivos el cambio de viejos paradigmas ante un entorno turbulento y altamente competitivo que exige, a su vez, de un capital humano cada vez más preparado para enfrentar los nuevos retos a los que se enfrentan las universidades ante un mundo globalizado y ante lo que se conoce hoy en día como la sociedad del conocimiento.

En las ciencias sociales el término paradigma se utiliza para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que influyen en la forma en que un sujeto percibe la realidad, y en su forma de respuesta. Esto quiere decir que un paradigma es también la manera en que es entendido el mundo.

La metodología para el entrenamiento de directivos, diseñada por los autores Góngora, León y Velásquez (2010) y que ha sido utilizada en este trabajo, constituye una nueva herramienta en el campo de la administración y, utilizada adecuadamente, favorecerá procesos de cambios en la solución de problemas en las universidades. En la fundamentación de la propuesta metodológica, se ha creído pertinente partir de lo que plantea el Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba, Resolución No. 132 del 2004 del Ministro de Educación Superior, el cual señala en su Artículo 22 que «el entrenamiento posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios, particularmente en la adquisición de habilidades y destrezas y en la asimilación e Introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas» (p. 5.)

Los autores Góngora, León y Velásquez (2010) plantean que pueden ser utilizados en el entrenamiento de directivos elementos de la metodología de la investigación. De igual manera, Agüero (2001) plantea que, partiendo del problema de investigación, el marco teórico y la formulación de la hipótesis, se puede asociar con la actividad de toma de decisiones, relacionándolo con el proceso que conlleva la misma. En este sentido, las características y elementos que se pueden tener en cuenta pueden ser la identificación y formulación de un problema de investigación que puede adquirir similitud a la identificación y formulación de un problema de dirección dentro de la institución académica, y donde el marco teórico sirve de base objetiva a su fundamentación.

El muestreo puede ser aplicado a partir de la necesidad que tienen los directivos universitarios en muchas ocasiones de reunir información sobre problemas complejos que requieren de la participación de los miembros de la organización y que determinan un proceso de selección de una muestra de sus miembros, estudiantes, profesores y trabajadores no docentes, para lo cual deben estar claros los parámetros de elección y de representatividad.

En la etapa de recopilación de la información se pueden utilizar diversos métodos, para lo cual se exponen ejemplos de cómo pueden ser utilizados en la gestión académica. Entre otros se destacan:

Método empírico

La observación puede ser utilizada por los directivos para controlar el estado de la disciplina laboral y de los estudiantes.

La experimentación puede aplicarse en el proceso docente para evaluar el nivel de asimilación de conocimientos de los estudiantes ante la introducción de nuevos softwares educativos.

La entrevista y encuesta se puede aplicar cuando el directivo universitario necesita información sobre problemas no estructurados de la organización como la disciplina laboral, tecnológica, de toma de decisiones, etcétera.

Método teórico

El método de análisis-síntesis puede ser utilizado por el directivo universitario para la elaboración de informes. El método histórico- lógico tiene aplicación en un proceso de planificación estratégica universitario, ya que para realizar el mismo hay que partir del análisis histórico y evolución de la organización hasta el momento de la planeación.

La aplicación del método de análisis de contenido puede asociarse a la necesidad del directivo universitario de desarrollar su capacidad de analizar la información de manera constante, siendo esta herramienta adecuada para el proceso de toma de decisiones.

Se podrá ir mostrando a los directivos universitarios cómo en la práctica diaria podrían utilizarse como fuentes de información los métodos anteriormente señalados, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos metodológicos de los mismos para obtener una información válida y confiable.

Por otro lado, la importancia de los instrumentos para analizar y describir cuantitativamente los datos recogidos por los directivos, aplicando los diversos métodos de investigación en sus respectivas organizaciones, radica en que le permite efectuar un análisis estadístico y facilita la comprensión de la problemática estudiada desde el punto de vista cuantitativo. Para ello se pueden utilizar paquetes informáticos.

La presentación de los resultados del estudio realizado por el directivo universitario se puede asociar al desarrollo de habilidades para la redacción y presentación de informes de trabajo, destacándose que para ambos casos debe considerarse antes de su elaboración el destinatario de esa información, y su rol en la toma de decisiones, así como la forma de presentación que va a asumir el reporte de esos resultados.

Algunos aspectos a tener en cuenta para la aplicación del programa de entrenamiento

Como toda organización, las universidades presentan durante su funcionamiento aspectos visibles y aspectos no visibles, es decir, cuestiones que pueden ser descritas.

Aspectos visibles y aspectos invisibles

Metas y objetivos Necesidades Estructuras Expectativas Tecnología Motivaciones
Recursos Intereses Instalaciones Valores

Sistema de relaciones

Si se parte del hecho de que la capacidad de solución de problemas es una competencia que debe tener un directivo universitario, entonces se podrá desarrollar un programa de entrenamiento para la gestión que incluya elementos de la metodología de la investigación científica, el cual servirá al directivo para la adquisición de conocimientos y habilidades en función del desarrollo de esa competencia. Asimismo, se tendrá que esclarecer también qué requieren los directivos en materia de capacitación para mejorar su desempeño. Esto facilita diseñar un programa de trabajo en base a las necesidades de capacitación y entrenamiento detectadas y mencionadas por los directivos. Hay que indagar, además, sobre qué tan importante es para ellos recibir capacitación y entrenamiento. De esta manera se sabrá a quiénes les interesa buscar un desarrollo profesional y personal (Hernández, 2008). La respuesta a estas preguntas servirá para establecer adecuadamente los objetivos del entrenamiento.

Bird y Germain (1990), en su libro *Liderazgo práctico en el control de las pérdidas*, hacen referencia a principios a tener en cuenta para que los adultos aprendan de forma más efectiva. Estos son:

Principio de la Preparación. Se aprende mejor cuando se está preparado para aprender. En este proceso las personas deben poseer la base necesaria de conocimiento, madurez o experiencia. Cuando se está preparado y hay razones sólidas para aprender, las personas sacan provecho de la enseñanza y realizan progresos en el aprendizaje.

Principio de la asociación. Es más fácil aprender algo nuevo si se basa en algo que ya conocemos. El aprendizaje debe comenzar con pasos simples para ir gradualmente intensificándose hasta llegar a ideas nuevas y más complejas.

Principio de Compromiso. Las personas deben sentirse comprometidos activamente con el proceso. Aquí se pone de manifiesto el aprender haciendo.

Principio de la repetición. La repetición ayuda a aprender, retener y recordar. Mientras más se utilice lo aprendido, mejor se puede comprender o realizar.

Principio de reforzamiento. Para obtener mejor resultado en una situación de enseñanza-aprendizaje se debe actuar sobre los elementos positivos: dividir las tareas difíciles en etapas para que el aprendizaje con éxito de las primeras motiven el aprendizaje de la próxima.

Los autores antes señalados también plantean las Pautas para el entrenador, que servirán para obtener en el entrenamiento mejores resultados:

Aprender a instruir. Demanda práctica, preparación, paciencia y conocimiento del principio de aprendizaje y conocimiento del trabajo que se va realizar.

Basar el entrenamiento en las necesidades. Si no existen necesidades no hay razón para el entrenamiento. Tener en cuenta a las personas para saber qué ellos necesitan aprender.

Tomar el punto de vista del aprendiz. Se obtienen mejores resultados cuando se toman los puntos de vista del entrenado, mantener la instrucción a nivel de ella. Dé máxima importancia a la motivación. Usted puede lograr guiar a la persona hacia el conocimiento pero no puede hacer que esta aprenda a menos que esté motivada. Espere altibajos. Las curvas típicas de aprendizaje demuestran que este no se produce de forma constante. Esto implica que se necesita tiempo. Reconozca las diferencias individuales. Algunos factores importantes son la inteligencia, el deseo de aprender, el conocimiento, la experiencia, aptitudes, la capacidad para aprender. Retroalimente con frecuencia. Las personas que están aprendiendo necesitan saber cómo lo están haciendo. Practicar el seguimiento. Deben hacerse seguimientos a fin de asegurarse que el entrenamiento ha sido efectivo.

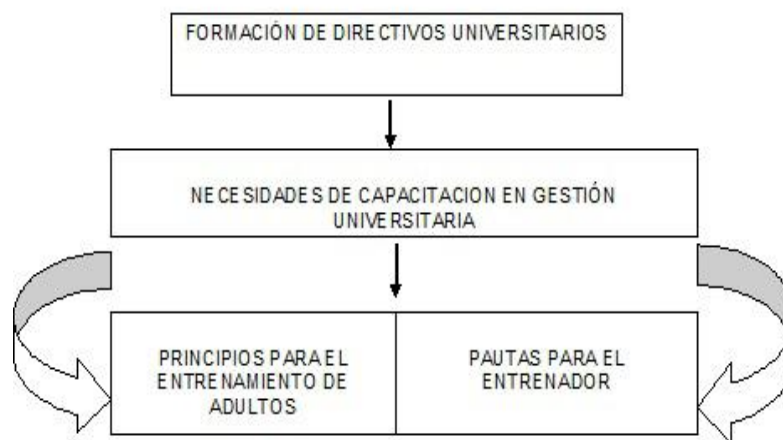


Figura 1. Determinación de las necesidades de capacitación de directivos.

Fuente: Elaboración propia.

Las etapas del proceso de entrenamiento señaladas por Góngora, León y Velásquez (2010) son las siguientes:

1ra Etapa. Incluye el aprendizaje mediante la acción.

Esta etapa lleva un componente docente en el que los participantes directivos universitarios se apropian del conocimiento de los contenidos de las diferentes etapas de la investigación y sus herramientas que les permitirán analizar la problemática de su organización. Para ello se dividen en equipos formados por los diferentes niveles de dirección universitarios: Vice-rectores, Decanos, Jefes de Departamentos.

Ejemplo:

Al ejercitarse la formulación del problema se les pide a los alumnos divididos en subgrupos realizar un diagnóstico de la situación actual de sus áreas (Vice-rectorías, Facultades, Departamentos) y del mismo seleccionar mediante consenso un problema organizacional. A partir de esta selección inicial, se comienza a ejercitar cada uno de los pasos del proceso investigativo, desde la identificación y formulación del problema hasta el procesamiento de los datos recogidos.

2da Etapa. Es necesaria la participación e interacción del entrenador en los consejos de dirección, reuniones de Departamentos y a nivel de los puestos donde los directivos utilizan de manera práctica los conocimientos adquiridos involucrando a profesores, especialistas y trabajadores en la aplicación de algunos de estos procedimientos para reunir y procesar información fidedigna sobre algunas problemáticas organizacionales durante el ciclo directivo planificación, organización, dirección y control y sus posibles soluciones.

3ra etapa. A partir de los resultados de la segunda etapa del entrenamiento se aplicará y dará seguimiento a las acciones que se decidieron realizar para solucionar los problemas detectados en la organización.

4ta etapa. Evaluación por parte de los directivos universitarios y del entrenador de los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas para lograr los cambios organizacionales esperados. El tipo de evaluación a utilizar será decisión de la alta dirección universitaria y el entrenador.

Durante el entrenamiento la alta dirección de la institución universitaria, conjuntamente con el entrenador, irá desarrollando acciones correctivas que permitan actuar sobre las desviaciones a partir de los tres momentos del control que debe regir en el entrenamiento antes, durante y después del proceso.

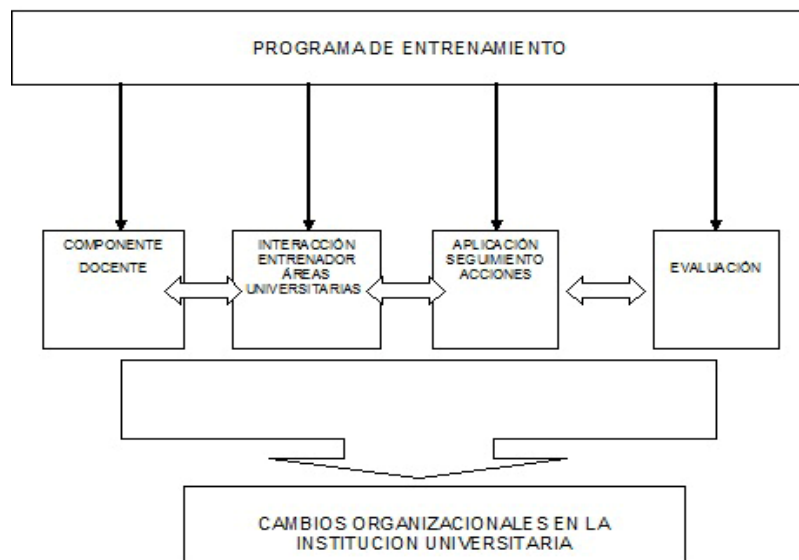


Figura 2. Programa de entrenamiento. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El programa de entrenamiento para la gestión de directivos universitarios constituye una forma novedosa de investigar y solucionar los problemas institucionales en cada uno de los procesos universitarios, y permite poner en práctica las técnicas y métodos de dirección como el trabajo en grupo, las técnicas de consenso y otras. El entrenamiento como forma de capacitación de los directivos universitarios está siendo aplicado en el Instituto Superior Minero Metalúrgico como parte de una de las líneas de trabajo con la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) relacionada con la capacitación de directivos con buenos resultados.

Referencias bibliográficas

- Agüero Torres, M. T. (2001). La metodología de la investigación: Una herramienta para el ejecutivo moderno. Compendio folletos gerenciales.
- Bird, F. E. & Germain, G. L. (1990). Liderazgo práctico en el control de las pérdidas. Atlanta: Norske Veritas.
- Góngora Trujillo, A. M., León Pupo, N. & Velásquez Espinosa, V. (2010). Programa de Entrenamiento para Directivos utilizando las Herramientas de la Metodología de la Investigación en la Gestión Empresarial. Contribuciones a la Economía. Extraído el 12 de abril de 2010 desde <http://www.eumed.net/ce/2010a/tpep.htm>.

Hernández Ortega, R. (2008). La capacitación en la empresa. Base para el proceso de cambio organizacional. Folletos Gerenciales, XII (1).

Ministerio de Educación Superior (2004). Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. Resolución No. 132/2004 del Ministro de Educación Superior. La Habana.