

**LAS HABILIDADES EN EL PROCESO DE FORMACIÓN Y
DESARROLLO DE DIRECTIVOS EN CENTROS DE INVESTIGACIÓN**
*SKILLS IN THE PROCESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF
DIRECTORS IN RESEARCH CENTERS*

AUTORES

Julia Aleida Machado Marrero aleidamm@uclv.edu.cu

Máster en Ciencia e Innovación Tecnológica. Profesor Asistente. Dirección de Cuadros.
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.

Doris Meza Cornavaca doramariamesa@hotmail.com

Máster en Docencia Universitaria. Rectoría. Universidad de Managua. Nicaragua.

José Ramón Castellanos Castillo jrcastellanos@uclv.edu.cu

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudio de Dirección de la Universidad
Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.

RESUMEN

El mejoramiento del desempeño laboral de los directivos de Centros de Investigación es una vía para lograr el avance hacia la excelencia de éstos, al constituir una de las fuentes fundamentales del desarrollo de la ciencia y la innovación. El desarrollo de habilidades directivas constituye un aspecto fundamental en los procesos educativos que se ejecutan en las universidades. En correspondencia con lo anterior, el presente artículo aborda el problema con el objetivo de gestionar la misma a partir de la identificación de las habilidades que se requieren para una responsabilidad de dirección efectiva que demandan los mismos. Desde el punto de vista metodológico, se define una secuencia lógica de actividades con la utilización de dinámicas grupales, análisis documentales, estudios de buenas prácticas y entrevistas estructuradas, lo cual constituye una herramienta viable para su aplicación en la práctica, lo que pudo ser constatado mediante la validación a través del criterio de los expertos, las soluciones aportadas, los

beneficios intangibles que reporta y su aplicación a un cargo con el objetivo de comprobar que como forma de proceder es aplicable.

ABSTRACT

The improvement of the work performance of the directors of Research Centers is a way to achieve progress towards the excellence of these, by constituting one of the fundamental sources of the development of science and innovation. The development of managerial skills is a fundamental aspect in the educational processes that are carried out in universities. In correspondence with the above, this work addresses the problem with the objective of managing it from the identification of the skills that are required for an effective management responsibility demanded by them. From the methodological point of view, a logical sequence of activities is defined with the use of group dynamics, documentary analysis, studies of good practices and structured interviews, which constitutes a viable tool for its application in practice, which could be verified through validation through the experts' criteria, the solutions provided, the intangible benefits that it reports and its application to a position with the aim of verifying that as a way of proceeding it is applicable.

PALABRAS CLAVES

Proceso de formación, habilidades directivas, desarrollo de directivos, centros de investigación.

KEY WORDS

Training process, managerial skills, development of managers, research centers.

INTRODUCCIÓN

El contexto actual en que funcionan las organizaciones se caracteriza entre otros aspectos por profundos, dramáticos y dinámicos cambios, que imprime a la gestión de las mismas de un alto nivel de complejidad. La transformación de la “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, potencia la importancia de organizaciones que tengan misión fundamental el desarrollo de investigaciones dirigidas a la creación y difusión de conocimientos; así como a facilitar su aplicación en la práctica, lo que demanda de enfoques de gestión de las mismas, en

correspondencia de las nuevas realidades del mundo del trabajo que como consecuencia de los retos que se enfrentan en lo económico, lo político, social, ambiental y tecnológico se manifiestan hoy día en las entidades.

La era de la competitividad y la globalización en las que las organizaciones ha demandado transformaciones en sus formas de gestión y forzado a muchos países a una revisión de su legislación fundamental sobre materia laboral, así como a los académicos y a los propios directivos a desarrollar enfoques de gestión de forma tal que el desempeño individual alineado a la estrategia institucional contribuya a elevar el desempeño organizacional.

En el caso de Cuba, los procesos actuales de reordenamiento, redimensionamiento y perfeccionamiento organizacional, incluyendo las instituciones de la Ciencia, han estado dirigidos a elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, como condición vital para su existencia. Particular importancia se concede en este contexto al capital humano y su desempeño, en especial de los directivos para el avance progresivo hacia la excelencia de las organizaciones y constituir los máximos responsables de conducir las instituciones al cumplimiento de su misión (Aguilera et al., 2014).

Con respecto a los directivos, existe una marcada tendencia a considerar como determinantes las habilidades relacionadas con la capacidad para trabajar con las personas y propiciar el esfuerzo.

Por otra parte, Cuesta (2000) al tratar aspectos referidos a las habilidades, enfatiza en las habilidades, y destaca que la gestión de estas se dirige, esencialmente hacia el desarrollo, de lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro que resulten coherentes con las exigencias del diseño y materialización de las estrategias organizacionales y permitan lograr los niveles de calidad expresados en los requisitos establecidos en los procesos empresariales, así como desarrollar los modos de actuación planteados por los valores compartidos de la organización.

En cuanto a las habilidades, los análisis conceptuales permitieron considerar que estas constituyen una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los

contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

La habilidad no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo que la sustenta, sino también el emocional que pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo (Mertens, 2000; Gallego 2003, Tejada, 2005 citados por Machado, 2009).

Los argumentos anteriormente expresados apuntan hacia la necesidad de que desde el proceso formativo se tenga en cuenta el desarrollo de habilidades directivas al asumir actitudes y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente para que pueda trabajar desde las funciones propias que le corresponden, es preciso construirla con la aplicación de métodos y técnicas participativas que buscan mejorar la calidad de los procesos de dirección universitaria .

Los resultados que se ofrecen en este artículo son esencialmente aportes derivados del Proyecto de Investigación *Sistematización de los resultados sobre los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la calidad de la dirección científica en los procesos sustantivos a partir de la gestión del conocimiento por los directivos de la Provincia de Villa Clara* . Tomando en cuenta, las particularidades anteriores y el empleo de las tecnologías consultadas y la necesidad de dotar de saberes desde una perspectiva estratégica e implicándolos en el proceso en el presente trabajo se expone un procedimiento orientado a la satisfacción de las exigencias de los directivos en centros de investigación.

EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES EN DIRECTIVOS

La formación y desarrollo de habilidades en directivos ha sido definida conceptualmente por diversos autores entre los que se encuentran Buckley & Caple (1991), Del Pozo (1997), Pineda (2002), Machado (2009), Cuesta (2010), Acevedo(2011), Correa (2015), entre otros, los que concluyen que la formación es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar

el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”; así como que incrementa del potencial humano, requiere un carácter proactivo, demanda un desarrollo integral, debe ser un proceso sistemático, con énfasis en lo relacionado con las actitudes, conocimientos y habilidades y el protagonismo de los implicados.

Un rasgo distintivo en la actualidad, de los sistemas de gestión de la formación y desarrollo, es que estos buscan y se proyectan con énfasis en los valores como factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de las organizaciones, promueven una cultura inspirada en la misión y visión como vía para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales.

A respecto Cuesta (2010) plantea que entre los subprocesos, actividades o subsistemas como indistintamente es tratado en la bibliografía, la formación, , como término relacionado con la dotación a las personas de los saberes, las habilidades y los valores en general constituyen la variable estratégica que convierte al personal en la ventaja competitiva esencial. Este subproceso tiene un carácter educativo, penetrante y continuo, mediante el cual se dotan, actualizan y desarrollan conocimientos, actitudes, habilidades y valores en lo conceptual, lo técnico y las relacionadas con las relaciones y formas de influencia en los humanos según sus necesidades y los objetivos de la organización.

A los efectos de gestionar la formación y desarrollo de directivos se plantean un grupo de pasos en los cuales se un nivel de desempeño superior, en el desarrollo del proceso de determinación de las habilidades, se integra el análisis de las demandas de habilidades desde el punto de vista (objetivos-valores-habilidades organizacionales factores influyentes–funciones) con el objetivo de lograr un análisis con un mayor nivel sistémico, se toma en cuenta además las concepciones esenciales del enfoque funcional y el constructivista, y las particularidades internas de la

organización en la determinación de las habilidades que son necesarias para lograr recomienda utilizar las técnicas de entrevistas a especialistas y/o expertos y las dinámicas grupales.

A los efectos de proceder a la identificación de las mismas, se parte inicialmente de identificar las habilidades necesarias, a continuación se definen las habilidades de la organización y la de los procesos sustantivos en función de identificar los elementos que la distinguen, sustentándose para ello en el análisis de la evolución del proyecto estratégico, los aspectos que condicionan el éxito y la diferenciación que perciben los sectores de la sociedad que actúan como “cliente”, así como el criterio de las demás partes interesadas. La información se puede obtener mediante las técnicas de entrevistas y/o encuestas.

El análisis de las habilidades organizacionales se realiza con el objetivo de precisar las demandas que para mantenerse y/o elevarse estas imponen a los miembros de la organización, en especial a los directivos. Mientras que el análisis de la estrategia tiene la finalidad de precisar que habilidades directivas se requieren para satisfacer las demandas expresadas en los indicadores.

Posteriormente, se analizan los problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos, y que constituyen los factores limitantes o fomentadores del desempeño laboral, así como las posibles soluciones a los problemas, este análisis tiene el objetivo de determinar que conocimientos, habilidades o comportamientos de los miembros de la organización se requieren para poder instrumentar las soluciones a los problemas detectados.

En lo que al perfil de cargos, este resulta útil a los efectos de utilizar el método del análisis funcional, a partir de las actividades definidas para cada cargo, empleando entre otras técnicas, la entrevista, el análisis de documentos, la dinámica grupal y la consulta a expertos. Finalmente se determinan las habilidades que deben tener los integrantes de la organización, para desempeñarse en los cargos, integrando la información obtenida del análisis de cada uno de los aspectos anteriores, listándolas y procediendo a un proceso de reducción de las mismas.

En cuanto a la clasificación, se emplearon las relacionadas con el saber, es decir los conocimientos que se deben poseer para ocupar el cargo, las habilidades en función del saber hacer y las actitudes necesarias para el desempeño.

El análisis de las necesidades de formación requiere de un análisis anticipatorio, integrando la información sobre los problemas y tomando en cuenta los requerimientos actuales y futuros a partir de los objetivos y la brecha existente entre las habilidades que demanda el cargo y que fueron determinadas en el paso anterior y las habilidades que poseen las personas que se desempeñan en el cargo, información esta, que es obtenida a partir del proceso de evaluación del desempeño o de una evaluación realizada ex profeso, resultados de auditorías, criterio de clientes, la autovaloración individual y grupal entre otras, se recomienda además en este paso cruzar información, debiendo concluir con una relación de necesidades formativas individuales y la jerarquización de las mismas. Posteriormente, se diseña la formación, donde se formulan los objetivos a lograr, en correspondencia con los principios pedagógicos definidos y las necesidades de formación identificadas.

Una vez establecidos los objetivos se determinan los contenidos correspondientes a cada objetivo, así como se valoran los vías, alternativas o estrategias más adecuadas para desarrollarlos, un aspecto importante en la concreción del plan de formación lo constituye la estimación del tiempo necesario el cual debe estar relacionado con el horizonte temporal con que impacta la necesidad, con los objetivos específicos y las habilidades deseadas.

En lo que a las alternativas formativas se refiere resulta conveniente precisar que estas deben ser seleccionadas a partir del objetivo formativo a lograr, la complejidad y profundidad de los contenidos necesarios a desarrollar para cumplir el objetivo, el tiempo disponible y los recursos materiales y financieros de que se disponen, resultando conveniente evaluar entre otros, los cursos, la preparación en el puesto de trabajo, los maestrías, las especializaciones y los talleres.

Los proveedores para la capacitación, se seleccionan tomando en cuenta varios aspectos, entre los que se pueden señalar: disponibilidad de tiempo, posibilidad de ajustarse a las condiciones de operación de la entidad, dominio teórico de los contenidos y de las particularidades de la organización. Una vez desarrollados los pasos anteriores, resulta necesario elaborar un presupuesto y valorar con la dirección de la organización la viabilidad de las propuestas realizadas, de no ser factible, el desarrollo de todas las acciones previstas, se procede a su adecuación sobre la base de la jerarquización de necesidades. Es recomendable, dado que la

proyección de la formación se sustenta en objetivos a largo plazo, proyectar el plan con carácter estratégico, no sólo para garantizar el carácter dinámico de la formación, sino también a los efectos de su inclusión en los presupuestos correspondientes a los años que abarque el horizonte temporal.

Finalmente, se procede a la confección definitiva del plan de formación y su estructuración y aprobación para lo cual se propone una estructura que incluya: el número de acción, objetivo pedagógico, contenido a tratar, tiempo, método de capacitación, participantes, el cual se presenta para su aprobación inicialmente por los implicados y posteriormente en reunión de la dirección de la organización.

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CARGO DE DIRECTOR DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La aplicación del procedimiento se realizó para el cargo de Director de un Centro de Investigación, obteniéndose los resultados que se muestran a continuación: Se procedió a determinar las habilidades incluyendo las valoraciones de las demandas de competencia, a partir de las habilidades organizacionales, las demandas de los objetivos, las demandas para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades asociadas a factores que influyeron positivamente, pero que disponen de reservas y las demandas de las actividades propias de los diferentes procesos en que participa el directivo, según lo definido en la cuarta etapa del procedimiento. Se obtuvo como resultado la demanda de 55 habilidades por parte del directivo.

De este análisis se puede concluir que existen coincidencia en un grupo de habilidades que al realizar el análisis detallado pueden agruparse en las habilidades asociadas a: los aspectos de naturaleza técnica- profesional (liderazgo científico y las capacidades académicas), la gestión (planificación, organización, dirección y control de los procesos) y a elementos de eficacia personal (flexibilidad, tolerancia a la presión entre otras). A continuación se ejecutó la reducción de listado de las habilidades para lograr los objetivos mediante una dinámica grupal, para lo cual se procedió a la consulta a expertos.

El análisis demostró que los expertos coincidían con las habilidades identificadas, al obtener el 100% un valor de consenso superior al 70%. Posteriormente se procedió a determinar los indicadores de las habilidades para lo cual se utilizó el criterio de los propios expertos al fundamentar las habilidades que individualmente propusieron, enriquecido este con la consulta a especialistas. A continuación corresponde evaluar el grado en que el directivo del centro de investigación posee las habilidades sobre la base de la auto-evaluación del directivo, la evaluación del jefe inmediato superior y el criterio de los miembros de la organización, obtenido éste mediante entrevistas y el análisis de las técnicas aplicadas al evaluar las premisas.

La escala de evaluación consideró los criterios de muy satisfactorio, satisfactorio, mínimo necesario e insatisfactorio. A partir de la brecha existente entre las habilidades requeridas para el cargo y el nivel de habilidades que posee el directivo según la evaluación realizada, se elabora el plan de formación y desarrollo tomando en cuenta la estructura propuesta, el cual quedó constituido por 27 objetivos pedagógicos, a lograr mediante el desarrollo de contenidos sobre: procesos sustantivos del centro y su organización, marcos legales de la gestión, enfoques gerenciales con énfasis en el estratégico y el de calidad, modelos pedagógicos, organización del tiempo, organización y gestión de proyectos, control, inteligencia emocional, toma de decisiones y negociación. Para el desarrollo de los mismos se definieron como métodos: el autodidacta, talleres, seminarios, cursos, entrenamientos y asesorías y se planificó un total de 415 horas.

La evaluación a partir de lo establecido en el procedimiento, se realizó determinando los indicadores por perspectiva, que para el objeto de estudio seleccionado resultaron ser los siguientes:

- Social (Impacto social, egreso de postgrado, reconocimiento ambiental, impacto de proyectos comunitarios).
- Económica (Impacto económico por asesoría, proyectos, eventos)
- Procesos internos (calidad de la docencia, postgrados acreditados, participación en extensionismos, incorporación estudiantil, categorías docentes y científicas, clima organizacional, liderazgo y otras habilidades directivas).

Los resultados de los indicadores referidos anteriormente y que forman parte del sistema de evaluación de objetivos del centro, así como los resultados de la evaluación del directivo mostraron en el primer año de aplicación estados de avance. De igual forma se pudo comprobar un mejoramiento en el manejo de los elementos del proceso de dirección del mismo según el criterio de subordinados y superiores, lo que permitió considerar que el trabajo realizó contribuyó al comportamiento de los indicadores.

CONCLUSIONES

La evolución progresiva de la Educación Superior y los retos a los cuales tiene que enfrentarse en el complejo y dinámico contexto en que operan, exige del mejoramiento sistemático de sus sistemas de gestión y en especial de aquellos relacionados directamente con el capital humano que poseen, al constituir este la base fundamental del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que en ella se ejecutan, razón esta que demanda de la ejecución de estudios en este sentido.

El procedimiento propuesto para la formación y desarrollo de habilidades de los directivos, constituye una herramienta viable para su aplicación en la práctica, en función de la mejora de los procesos de gestión del desempeño de los directivos, lo que pudo ser constatado mediante la validación a través del criterio de los jueces, las soluciones aportadas, los beneficios intangibles que reporta y su aplicación a un cargo con el objetivo de comprobar que como forma de proceder es aplicable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, E. (2011). *La formación humana integral: Una aproximación entre las humanidades y la ciencia*. En: <http://www.oei.es/salact/elsa1.htm>
- Aguilera, L. et al. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. Cuba: Editorial Félix Varela.
- Buckley, R. & Caple, I. (1991). *La formación, teoría y práctica*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Correa, M. (2015). *Ingeniería de la Formación*. PEEG. Edición 6 En: <http://elearning.esade.edu/course/view.php?id=7247>.

- Cuesta, A. (2000). *Learning Organization: la organización que aprende*. Ponencia Fórum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior. ISPJAE. La Habana.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana; Ed. Félix Varela.
- Del Pozo, P. (1997). *Formación de formadores*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Machado, J. A. (2009). *Modelo y Procedimiento para la gestión del desempeño laboral de directivos de Centros de Investigación. Estudio de caso*. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Pineda, A. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*.
En: <http://www.agapea.com/GESTION-DE-LA-FORMACION-EN-LAS-ORGANIZACION194222i.htm>.