

EL PAPEL DEL ENTRENAMIENTO A DIRECTIVOS PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES EMPRESARIALES

Autor: Dr. C. Enrique Santana Pérez. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
Universidad de la Habana.

RESUMEN.

El entrenamiento es una figura en la capacitación a directivos que complementa la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, limitadamente utilizado en el desarrollo de directivos empresariales. El objetivo principal de esta ponencia es profundizar en el papel o rol del entrenamiento como vía de contribución a la formación y creación de habilidades directivas y mejorar el desempeño individual de las personas.

Los tipos de entrenamientos a directivos pueden ser diferentes, los que más se ajustan a su empleo en organizaciones y empresas son: los individuales y grupales. Los primeros constituyen intercambios dialógicos planificados entre el entrenado y entrenador, con el objetivo de desarrollar: conocimientos y ciertas habilidades para el desempeño de funciones y cargos, además, reducen la carga de trabajo. Los grupales desarrollan a los directivos en las habilidades en los cargos ocupados y otras funciones para los cuales estos pueden ser considerados, mejoran el clima empresarial, son una vía de disminución de gastos, contribuyen a un mejor desempeño de la empresa para el logro de los objetivos de esta, entre otros.

Como regla estos últimos constituyen procesos secuenciales de cuatro etapas: definición de necesidades del entrenamiento, planificación, ejecución y evaluación del mismo. Dicho proceso permite determinar el grado en que los participantes adquieren de forma permanente las habilidades de la actividad profesional. Se realizan para las simulaciones de proyecciones estratégicas, la toma de decisiones, el uso de herramientas gerenciales y para el trabajo en equipo con el empleo de TIC y otros.

Palabras clave: entrenamiento; habilidad directiva; proceso de entrenamiento

INTRODUCCION.

El entrenamiento es una figura importante en la capacitación no tradicional a directivos graduados universitarios o no, los cuales se llevan a cabo en las empresas y

fuera de ellas con el propósito general del mejoramiento de la calidad de la dirección y la solución de problemas empresariales. Estos se imparten de forma independiente o durante los diplomados, cursos, consultorías y asesoramientos. Sin embargo, no se ejercitan lo suficiente, ya que la relación de estas figuras y los entrenamientos es muy superior a favor de los primeros.

Al revisar la noción de coaching empresarial, término que procede del inglés *to coach*, entrenar, se pone de relieve que es una nueva disciplina basada en los coaches deportivos que es llevada al ámbito empresarial, como una forma de mejorar las competencias y producir saltos significativos en el desarrollo individual y organizacional. Se define como una relación profesional continuada y de corta duración, que ayuda a que las personas produzcan resultados superiores en sus carreras, negocios u organizaciones, mejoren el desempeño de forma permanente, utilizando principalmente intercambios dialógicos con cierta metodología durante los encuentros de un programa establecido.

Existen experiencias internacionales que reconocen el valor del entrenamiento como forma organizativa de la superación profesional. La Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona, España desarrolla entrenamientos que llaman *In-Company Training*. En su sitio web se plantea que las actividades son altamente participativas, y están orientadas a un progreso rápido y eficaz de sus entrenados, los que pueden aplicar lo aprendido desde el primer día en su trabajo. Este entrenamiento lo desarrollan en la empresa o en la propia sede de la escuela. Se lleva a cabo un seguimiento continuado de la evolución de los entrenados, y al finalizar se elabora un informe detallado, tanto para la empresa como para el estudiante. ([http/ www.esade.es](http://www.esade.es)).

La *American Management Association* (AMA) desde mediados del siglo XX, viene realizando estudios sobre la importancia del entrenamiento para el desarrollo de la dirección en las empresas norteamericanas. En sus investigaciones han participado más de 5250 empresas.

Los resultados de los entrenamientos a directivos evidencian que se consideran vitales para el futuro de la empresa y para lograr los objetivos, y recomiendan tener presentes que las personas, la tecnología, y el programa tienen una importancia de primer orden, además el espacio confortable, constituye uno de los elementos facilitadores para el logro de los objetivos. No obstante, los elementos clave son las personas: entrenadores y entrenados que imparten y reciben con compromiso y confianza dichos entrenamientos. ([http/www: ama.com](http://www.ama.com)).

En un estudio realizado por el Centro Nacional para la Calidad de la Educación de la Fuerza de Trabajo (EQW, siglas en inglés), donde evaluó más de 3,100 puestos de

trabajo en Estados Unidos. Se pudo determinar que un aumento del 10% en los entrenamientos incrementó la productividad total en un 9%. Cuando no se llevaron a cabo entrenamientos, esta creció solamente un 3%.

En Cuba existen experiencias muy valiosas en la impartición de entrenamientos. Las mayores experiencias, y resultados pertenecen a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), sus centros de enseñanza y unidades, donde se llevan a cabo diferentes tipos de entrenamientos, incluidos los de dirección y mando. A su vez, el CETED, CETDIR y FORMATUR poseen también experiencias valiosas relacionadas con entrenamientos empresariales y a directivos.

A partir de lo anterior, el objetivo principal que persigue esta ponencia es profundizar en el valor y papel del entrenamiento, como vía para elevar la calidad de la dirección y socializar las experiencias acumuladas por el CETED de la UH, en la formación y desarrollo de habilidades directivas.

DESARROLLO.

1.1 Definición y tipos de entrenamientos.

El fundamento teórico del entrenamiento se basa en la zona de desarrollo próximo (ZDP) de Vygotsky (1934) y la teoría de la actividad elaborada por Leontiev (1975). La primera es la distancia entre el nivel de desarrollo real determinado por la capacidad de resolver un problema, y el nivel de desarrollo potencial para solucionarlo bajo la guía de otra persona. La teoría de Leontiev brinda un análisis de la estructura de la actividad, o sea, sujeto, objeto base orientadora de la acción, objetivo, método, medios, condiciones y resultados.

Existen diferentes definiciones relacionadas con el entrenamiento, por ejemplo. Amaro, F (2012 p.266) describe este como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador para incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas a fin de elevar la eficiencia en la ejecución de las tareas, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Otro autor Chiavenato, A. (2015 p.16) define el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprehenden conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos, definición con la cual coincidimos "

Este autor define el entrenamiento que se realiza en el CETED como una forma de preparar directivos en determinadas funciones empresariales específicas, que implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, el desarrollo de habilidades y

destrezas sobre las operaciones y tareas a ejecutar, así como la adopción de determinadas actitudes relacionadas con la empresa, mediante el empleo de tecnologías gerenciales, durante los intercambios planificados.

Se considera que el entrenamiento es una de las acciones importantes en la capacitación a directivos, pero desafortunadamente, se ha desestimado en muchas ocasiones. Evidentemente este tiene un costo en tiempo y dinero, sin embargo, la categoría más adecuada a emplear no es inversión, sino recuperación, ya que los entrenamientos siempre reportan beneficios, porque permiten elevar la productividad y la conservación de trabajadores, contribuyen a la fijación de metas de las personas, a su desarrollo profesional y elevan su autoestima.

Por su tipo los entrenamientos pueden ser diferentes: individuales y grupales, este último puede tener un carácter de trabajo en equipo y empresarial (organizacional). Se pueden realizar en el puesto de trabajo o fuera de este, como parte de cursos, de asesoramientos y consultorías que se realizan, e incluso en diplomados y maestrías.

Los entrenamientos individuales persiguen el objetivo de desarrollar en las personas conocimientos, habilidades y destrezas básicas para el desempeño de sus actividades, con el nivel de eficiencia y efectividad requeridos en la función y cargo asignado o futuro, además reducen la carga de trabajo. Estos se llevan a cabo en el puesto de trabajo o fuera del mismo, empleando intercambios dialógicos planificados cuya responsabilidad recae sobre el profesor designado, el cual debe poseer la experiencia debida, no obstante, el directivo que se entrena no está exento de responsabilidad, y si este no tiene una buena disposición el entrenamiento fracasará.

En los grupales los objetivos son más amplios y los principales son los siguientes:

- Contribuir al desarrollo de la calidad directiva en la empresa, mediante la mejora de las habilidades y destrezas gerenciales tales como: proyecciones estratégicas, diagnóstico de problemas, toma de decisiones y negociaciones entre otras.
- Proporcionar conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones o tareas, al producirse cambios en el área de trabajo.
- Mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Lograr un adecuado funcionamiento interno y trabajo en equipo en la empresa, por ejemplo, el trabajo de un consejo de dirección o científico.
- Desarrollar los sistemas de información y comunicación, así como la motivación en los puestos de trabajo.
- Reducir gastos y carga de trabajo de los directivos, así como las ausencias.

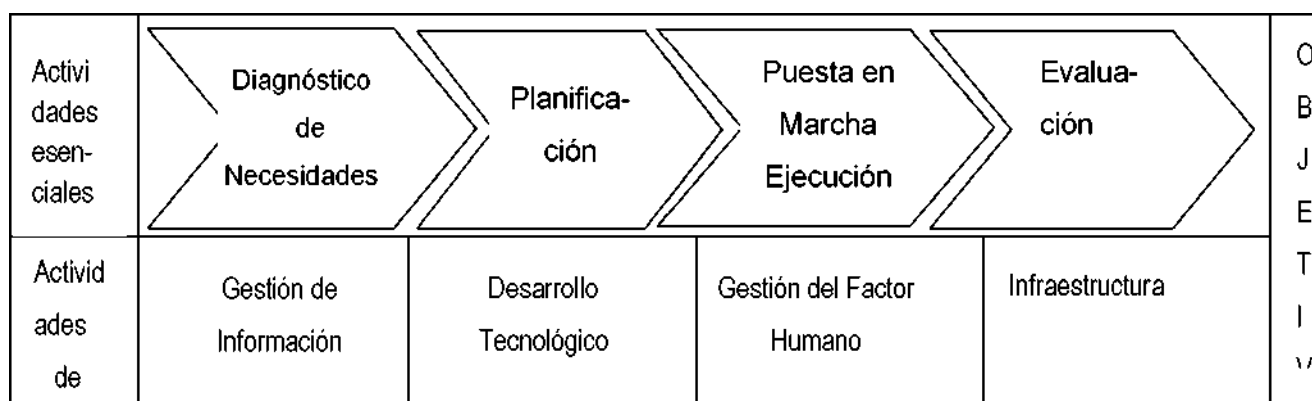
2. Proceso del entrenamiento de dirección.

Para que el entrenamiento sea efectivo debe funcionar como un sistema, es decir,

como un conjunto de elementos organizados y relacionados entre sí, con un propósito común a lograr, y que produzca los objetivos planificados.

El proceso de entrenamiento de dirección es el conjunto de actividades esenciales relacionadas y sucesivas, que se lleva a cabo con el fin de lograr conocimientos, y desarrollar habilidades y destrezas directivas, y así mejorar la calidad directiva. Estas actividades pueden ser agrupadas en dos grupos de actividades: las esenciales y las de apoyo. Las primeras son cuatro: el diagnóstico de necesidades; la planificación del entrenamiento; la puesta en marcha y ejecución; así como su evaluación. En las actividades de apoyo se incluyen: la gestión de información; desarrollo tecnológico; gestión del factor humano; y la infraestructura.

Ver modelo a continuación.



2.1 Actividades esenciales del proceso

a) Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

La detección de las necesidades de entrenamiento, puede definirse como el proceso que permite establecer la diferencia entre la situación existente, y las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas deseadas. Ya sea dentro o fuera de la empresa, esta actividad conlleva la elaboración de un diagnóstico, que implica emplear diferentes métodos y técnicas en la búsqueda de datos. Estos pueden ser: la observación, el cuestionario, la entrevista, la revisión documental y otras.

La observación permite percibir lo que ocurre internamente y en el entorno. Ofrece la ventaja de obtener información tal cual ocurre. El cuestionario consiste en preguntas destinadas a uno o más sujetos simultáneamente, que incluya características de las personas, cargos, funciones, competencias. Además, es anónimo y asegura cierta uniformidad en la medición. La entrevista brinda información verbal, la que puede ser aplicada a los directivos principales para

conocer en profundidad las necesidades, el funcionamiento de la empresa, y valoraciones sobre los colaboradores. Es más flexible y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino cómo lo dice.

La revisión documental incluye las evaluaciones, documentos sobre reuniones departamentales, solicitudes y otros documentos, lo que posibilita determinar dificultades en las actitudes, objetivos empresariales, operacionales, sistemas, planes, puestos de trabajo y funciones, permite conocer ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿qué requisitos exige la ejecución del trabajo? y en qué condiciones se desarrolla este.

El diagnóstico de necesidades y su análisis debe brindar los resultados individuales siguientes: ¿a quién? ¿cómo? ¿en qué? ¿dónde? ¿cuánto? ¿cuándo? y ¿quién entrena? dicho de otra forma: ¿qué se debe entrenar? ¿cuándo se requiere hacerlo? y ¿dónde? además ¿qué necesidades individuales serán satisfechas? por último: ¿quién o quiénes lo deben realizar? todo esto permitirá una programación adecuada del entrenamiento.

En el caso del entrenamiento de trabajo en equipo, los resultados del análisis deben permitir conocer: el desempeño interrelacionado del colectivo, la complementación, la comunicación entre sus miembros, y coordinación de las tareas, así como el compromiso y confianza de cada integrante para el logro de los objetivos y metas (las 5C del trabajo en equipo).

El criterio de Chiavenato (1995, p.422) es que la detección de las necesidades del entrenamiento deben ser analizadas en tres niveles: en el nivel organizacional, el nivel del capital humano, así como las tareas y operaciones que se ejecutan. El nivel organizacional abarca el estudio de la misión de la empresa, sus objetivos, recursos existentes, estrategia (si existe) y el funcionamiento de esta. Sobre el capital humano se estudian las necesidades a entrenar. El estudio de las tareas y operaciones permite determinar los conocimientos, habilidades y responsabilidades que se requieren para realizar las funciones con efectividad.

Aquí el enfoque es sobre las tareas y no sobre el personal que las realiza.

Si el entrenamiento es parte de un curso, ha de tenerse en cuenta el objetivo que se persigue, no obstante, es imprescindible conocer las competencias de las personas para las que se diseña este, por lo que a veces es necesario aplicar un control exploratorio, pero es imprescindible el diagnóstico de necesidades.

- Un entrenamiento cuyo objetivo sea una proyección estratégica, es de alta complejidad por sus métodos de realización, medios, participantes y otros. En este se puede utilizar la prospectiva, o sea, la planificación estratégica por escenarios:

- análisis estructural (MICMAC), elaboración de posibles escenarios (SMIC), análisis de actores (MACTOR), evaluación de opciones de las estratégicas (Garrigo, 2010).
- El entrenamiento para el diagnóstico y la toma de decisión en una empresa, implica crear una simulación que permita el logro de dicho objetivo, y que incluya diferentes situaciones de dirección y roles empresariales, así como el intercambio directo y a través de las TIC, incluido el chateo entre los diferentes cargos que se creen. Un ejemplo menos complejo, pero utilizando los mismos enfoques y métodos que el anterior, puede estar relacionado con el trabajo en equipo de un Consejo de Dirección.
- Un entrenamiento grupal, pero con menores exigencias puede ser "El análisis y empleo de la matriz FODA", cuyo objetivo sería generar acciones empresariales a partir de las posibilidades y retos existentes. Los contenidos se relacionan con el análisis estratégico del entorno e interno; la generación de acciones mediante la matriz FODA y la búsqueda de estrategias dominantes, empleando la teoría de juegos, la cual complementa el análisis FODA introduciendo un juego matricial que valora la eficacia de cada estrategia (de Armas, H, 2016).

En este último tema los participantes hacen énfasis en el proceso de análisis de la situación, a partir del uso de la información. Para realizar el análisis del entorno e interno, el grupo se puede dividir en dos subgrupos o cuatro. Si se trabaja con dos subgrupos, uno desarrolla las oportunidades y amenazas, y el otro las fortalezas y debilidades. Cuando hay cuatro subgrupos, se emplea uno por cada tipo de fuerza.

b) Planificación del entrenamiento.

La planificación incluye la elaboración de un proyecto de programa con las tareas a ejecutar, la consulta a diferentes niveles y su aprobación. La elaboración del proyecto incluye: la fundamentación, el objetivo, los contenidos por etapas, la metodología y los métodos, las condiciones de su realización, los profesores (entrenadores), el horario y tiempo, así como los medios necesarios, las evaluaciones a realizar, y la bibliografía.

La fundamentación incluye: la organización, a quiénes se aplica y tipo de entrenamiento; si es solicitud, curso o consultoría; el objetivo general y específico a alcanzar; en qué áreas de dirección y cuándo, así como los requisitos que se establecen y los resultados esperados.

Una de las cuestiones de mayor significación al organizar el entrenamiento es la selección de los contenidos, su estructuración y ordenamiento. Además, en este caso tiene especial importancia la relación teoría-práctica, y la necesidad de tomar en cuenta la vida de las empresas, o sea las tareas concretas a realizar, lo más parecido a la realidad en el desempeño profesional.

Los contenidos se seleccionan a través del sistema de conocimientos, habilidades, destrezas y valores de la profesión necesarios alcanzar en los directivos, equipos o empresas que se entrenan, de forma que garanticen el bagaje necesario para realizar su actividad. La estructuración y ordenamiento de los contenidos puede ser según las estructuras de las relaciones jerárquicas relacionadas con toma de decisiones, la lógica de los procesos (algunas herramientas gerenciales) y el enfoque sistémico (estrategias). La experiencia demuestra que en la medida que se precisan los contenidos, es conveniente ir puntualizando los tiempos y medios necesarios, ya que esto está muy vinculado a las condiciones de realización.

La metodología a emplear en los entrenamientos a directivos debe estar matizada por: formas y métodos de conducirlos no tradicionales; el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de dirección, y la influencia del tipo de entrenamiento (Individual o grupal).

La principal forma y método es el intercambio dialógico entre profesor y alumno, basado en determinadas metodologías, las cuales establecen una relación profesional de consulta y ayuda planificada, que produce resultados superiores en el desempeño de las funciones de los cargos.

Dichos intercambios se llevan a cabo tanto en los entrenamientos individuales y grupales, además se utilizan el juego de roles, los casos con situaciones, el uso de las TIC y diálogos en línea (Chat).

En los entrenamientos grupales de dirección, uno de los métodos más utilizados es la simulación con situaciones, ya que este permite desarrollar habilidades y destrezas, refuerza conocimientos y rompe con la enseñanza tradicional en condiciones parecidas a las empresariales. Este método consiste en que los participantes, asumiendo los roles de una empresa (entidad): ejecutan una tarea de dirección a partir de características económicas, sociopolíticas, organizativas específicas y se establecen relaciones interpersonales concretas; toman decisiones, proyectan estrategias, y elaboran herramientas y aplicaciones gerenciales; además se introducen situaciones a valorar y decidir, que permiten la evaluación de los participantes (Barreiro Pousa, L. 1990. p.189).

Significa que como complemento para consolidar conocimientos se pueden utilizar conferencias, talleres, intercambios de experiencias, y vivencias personales, foros de discusión, seguimiento a blogs, eventos virtuales y en tiempo real, así como el estudio independiente.

Las condiciones constituyen el escenario que se establece, las funciones específicas en que el directivo debe desarrollar las competencias de trabajo, los cargos y la rotación

por estos especialmente en los grupales, en el que es característico este tipo de relación. En los entrenamientos individuales generalmente se designa un profesor, y para el trabajo grupal un coordinador y varios profesores, que aplican el programa establecido, controlan las actividades, mantienen las reglas y tiempos, crean situaciones en el trabajo de los participantes, complementan con información y evalúan.

El tiempo mínimo para la realización de un entrenamiento según el reglamento de posgrado de la UH es de dos créditos, (24 horas presenciales y 72 no presenciales). En la confección del horario es necesario tener presente la distribución de las actividades esenciales, la rotación por puestos (si se prevé) y las situaciones que se crean, la modalidad, así como el empleo de los medios. Por todo esto, el horario debe tener la suficiente flexibilidad teniendo en cuenta los imprevistos.

Los medios a emplear pueden ser muy diferentes, lo cual depende del tipo de entrenamiento que se utilice, por ejemplo, el individual es el que menos medios emplea, sin embargo, el entrenamiento que abarca la organización total utiliza más medios. Otro elemento influyente lo constituye el empleo de las TIC, lo cual conlleva una amplia utilización de medios informáticos.

Las evaluaciones del entrenamiento son individuales y grupales, según sea el caso, además pueden ser iniciales, intermedias y finales. La selección de la bibliografía debe ser diversa y de alto grado de actualización, debe estar al alcance de los entrenadores y directivos, que se entran, ya sea digital, formato papel y a través de la WEB.

La tarea del entrenamiento es el documento donde se expresa: la situación general a realizar en el entrenamiento; la situación particular y estructura de la empresa (entidad) simulada que se utiliza; los datos informativos económicos y sociopolíticos necesarios; así como los aspectos que los participantes deben elaborar o ejecutar durante las diferentes etapas. El proyecto de programa y la tarea, se someten a consulta de los profesores participantes, de especialistas de experiencia y de la entidad que recibirá el entrenamiento. Con el consenso de todos, el proyecto debe ser aprobado antes de ser ejecutado por la dirección del centro.

Generalmente los programas y tareas que con mayor frecuencia se planifican, están relacionados con las habilidades directivas (Codina, A. 2014), por ejemplo:

- Dirección estratégica.
- Técnicas de negociación.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo y motivación.
- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

- Administración del tiempo.
- Delegación de funciones.
- Reuniones productivas.
- Herramientas gerenciales.

c) Puesta en marcha y ejecución del entrenamiento.

La puesta en marcha conlleva actividades metodológicas con todos los participantes del entrenamiento, la prueba práctica del funcionamiento adecuado del programa, y de la tarea de dirección, en especial la información que se brindará a los entrenados, el momento de su entrega, la distribución de roles, los tiempos de ejecución de las acciones, la comprobación de los medios que se utilizan, y las evaluaciones que se realizan.

La ejecución debe observar los requisitos siguientes: ser concreta; focalizada en los aspectos esenciales; la interactividad entre el entrenado(s) y el profesor o entrenadores mediante el intercambio de ideas y comunicación; responsabilidad compartida, tanto de los entrenadores como del que se entrena o grupo; y el control continuo del cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

Durante la ejecución el profesor constituye un facilitador que acompaña a las personas implicadas, apoyándolas y estimulándolas a que encuentren las soluciones apropiadas, las más eficaces y específicas, proporcionando las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas. La ejecución tiene lugar en un contexto definido, ya sea una situación, una tarea, una habilidad, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad a cumplir por los que se entrenan.

Los intercambios profesor-entrenados se inician y desencadenan en torno a situaciones concretas. El profesor formula de forma clara y precisa las preguntas clave de cada situación, las cuales se pueden complementar con esquemas y otros medios que coadyuven al buen entendimiento de cada problema. Es necesario también cuestionar las soluciones y decisiones a las que arriban los entrenados antes de evaluarlas, además se pueden hacer propuestas que obliguen a los implicados a realizar valoraciones de cada situación, antes de transmitir las correspondientes conclusiones.

El empleo de los métodos de simulación, situaciones, el juego de roles, el uso de las TIC y los diálogos en línea (Chat), se pueden consultar en Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes (1990) de un colectivo de autores del CETED. Al ejecutar el entrenamiento con el empleo de los métodos planteados con anterioridad, es indispensable tener en cuenta lo siguiente:

Los objetivos a alcanzar deben ser precisos, claros y hacia qué aspectos concentrar los esfuerzos.

- La simulación que se aplique debe contener situaciones semejantes a la vida real en lo económico y político social.
- Los participantes deben poseer los conocimientos teóricos necesarios que permitan la simulación y el juego de roles que se utilice.
- Los entrenadores poseer la suficiente experiencia y conocimientos al igual que los observadores.
- Existencia de los recursos necesarios: especialmente los medios de computación y telefónicos, que garanticen la transmisión y recepción de la información, los locales deben estar debidamente acondicionados y permitir el empleo de las TIC, y el chateo entre los participantes.
- Proveer a los intervinientes (directivos, profesores, observadores y técnicos) de los datos e información económica y operativa esencial y complementaria, que permita el desarrollo de la simulación.
- El tiempo debe estar ajustado a las situaciones que se juegan, y estrictamente controlado.
- Brindar información a los participantes de las observaciones de los profesores.
- El trabajo de máquina se realiza en red, y debe permitir el monitoreo de lo que se transmite y recibe de los que se entrenan, tanto en las PC de los profesores como en las pantallas.

d) Evaluación del entrenamiento.

El entrenamiento es un proceso orientado a resultados que tiene como finalidad general la mejora del desempeño, ya sea individual y/o grupal de los participantes, su evaluación constituye el balance de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas desde el punto de vista general y específico. Esta etapa implica el control del cumplimiento de los objetivos, su medición, comparación de la situación inicial con la existente al culminar el entrenamiento y el análisis (cuantitativo y cualitativo), y conclusiones de dichos resultados. En esta etapa juegan un papel importante, la observación, el cuestionario y la entrevista, entre otros.

Desde el punto de vista general es imprescindible evaluar:

- Grado de pertinencia de la tarea desarrollada.
- Dominio de los contenidos, y la creatividad de los participantes.
- Si el desarrollo de las habilidades directivas y comunicativas se logra con la metodología utilizada.
- La información económica y sociopolítica suministrada garantiza el entrenamiento y la capacidad para tomar decisiones ante determinadas situaciones.
- Si el sistema de relaciones establecido es el adecuado y la participación.
- La bibliografía contribuye a la solución de las cuestiones planificadas.
- Los encuentros y el tiempo planificado se corresponden con los objetivos.
- Responsabilidad ante las tareas y reconocimiento de errores y aciertos.

La evaluación apoyada en el control debe ser inicial, sistemática y final. En la fase inicial permite determinar el nivel de partida (control diagnóstico); los que se realizan durante la ejecución, tienen una función de retroalimentación (control sistemático); el control final evalúa las habilidades y destrezas permanentes desarrolladas, tanto generales y específicas logradas, así como actitudes, valores, independencia y procedimientos de la actividad profesional.

La supervisión y el control, se realiza por el grupo de entrenadores (profesores), observadores y técnicos de acuerdo al plan de trabajo individual aprobado a cada uno, los cuales deben estar en correspondencia con el programa que se aplique. Este grupo evalúa los avances de cada directivo que se entrena, así como del desarrollo del entrenamiento. Al final de cada encuentro se determina si se lograron los objetivos según las necesidades, la utilidad de la metodología y de los métodos empleados, las principales dificultades e insuficiencias detectadas, así como los recursos utilizados. Además, se realiza también la autoevaluación por los participantes. Al finalizar el entrenamiento se elabora un informe final, con los resultados de este y las propuestas para su mejora.

2.2 Actividades de Apoyo.

Son aquellas que hacen posible la realización de las actividades esenciales del proceso del entrenamiento, y son las siguientes:

- Gestión de información.
- Desarrollo tecnológico.
- Gestión del factor humano.
- Infraestructura.

a) Gestión de información.

La gestión de información del entrenamiento se relaciona con la obtención y recolección sistemática de información, su procesamiento y análisis, distribución y diseminación. Dicho de otra forma: implica la obtención de información para el diagnóstico y necesidades de entrenamiento; la recolección de información sobre las empresas que permitan el empleo y su comunicación durante las actividades; el manejo de esta por los participantes para la adquisición de habilidades y destrezas; el análisis de los resultados y objetivos; además debe tenerse en cuenta el almacenamiento, recuperación y mejora permanente de la información.

b) Desarrollo tecnológico.

Se utiliza un amplio rango de actividades tecnológicas, enfoques y procedimientos, con el fin de contribuir a la formación de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas, para la capacitación a dirigentes y directivos que se entrenan, así como el know-how de su realización. Además, no se puede obviar el empleo de las aplicaciones que permiten los medios de las TIC.

Como ejemplo, podemos señalar algunas temáticas que poseen tecnologías específicas, las cuales pueden ser utilizadas en tópicos diferentes.

Toma de Decisión	Dirección estratégica	Trabajo grupal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y selección del problema. 2. Análisis del problema y sus causas. 3. Generación de las soluciones potenciales. 4. Selección de criterios para evaluar soluciones 5. Planificación de la mejor solución. 6. Aplicación de la solución y evaluación de los resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El análisis y diagnóstico estratégico (externo, interno, cultura, grupos de presión). 2. Decisión estratégica (opciones, evaluación y selección estratégica). 3. Implementación (recursos y capacidades necesarias; estructura organizativa; seguimiento y gestión del cambio). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospectiva y escenarios. 2. Métodos de expertos. 3. Métodos estadísticos. 4. Matriz FODA y teoría de juego. 5. Diagrama de causas y efecto. 6. Generación de ideas. 7. Técnicas de consenso. 8. Técnicas para presentar información.

c) Gestión del Factor Humano

De acuerdo al tipo de entrenamiento se designan por la dirección del Centro diferentes figuras para la ejecución de estos. En los individuales un profesor guía y en los grupales (empresariales), un coordinador que es el dirigente principal sobre el cual recae la responsabilidad del logro de los objetivos, y uno o varios profesores que aplican el programa establecido, controlan las actividades, mantienen las reglas y los tiempos, crean las situaciones en el trabajo, complementan con información e intervienen para garantizar la actuación de los participantes. Cada uno elabora su plan de trabajo.

Los observadores que se designan realizan las actividades previstas en su plan de observación, y evalúan las acciones de los que se entrenan, así como el nivel de organización del entrenamiento. Los técnicos garantizan el buen funcionamiento de los medios, especialmente los electrónicos y de computación, además elaboran un plan de trabajo.

d) Infraestructura

En los entrenamientos y especialmente en los grupales, el espacio adecuado, confortable y bien equipado con los medios necesarios, es imprescindible para el logro de los objetivos, ya que estos constituyen elementos facilitadores, y sobre ellos deben acometerse acciones. Además, tiene mucha importancia la calidad de la información económica y sociopolítica que se suministra en cada tarea, a los que se entrenan, así como el sistema administrativo. Los locales de acuerdo al tipo de entrenamiento pueden ser varios y estar acondicionados, según el criterio de este autor, de forma permanente tanto para los directivos como para los profesores,

observadores y técnicos. Los medios deseables son: puestos de trabajo independientes, habilitados con computadores (laptop); medios de intercomunicación; la sala con data show con su correspondiente pantalla, sistema de audio y circuito cerrado de televisión. El trabajo de máquina se realiza en red, y con un sistema que permita la transmisión y recepción de la información interna del entrenamiento, así como el monitoreo por los profesores y observadores.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo trata de recoger en apretada síntesis el resultado de la experiencia en la realización de entrenamientos a directivos, como vía imprescindible para la formación y desarrollo de habilidades directivas en empresas.

La organización del entrenamiento individual y grupal exige un trabajo de rigor y dedicación de los docentes que lo aplican, experiencia y enfrentamiento a las dificultades ante la solución de los problemas de dirección. Las actividades del proceso del entrenamiento pueden ser agrupadas en dos conjuntos, las actividades esenciales y las de apoyo. Las primeras son el diagnóstico de necesidades, la planificación del entrenamiento, la puesta en marcha y ejecución del mismo, así como su evaluación y las de apoyo se incluyen: la gestión de información, el desarrollo tecnológico, la gestión del factor humano y la infraestructura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Amaro, F. (2012). Administración de personal. México, Editorial Limusa.
2. Barreiro, L. (2011). La consultoría como enfoque en la capacitación a dirigentes. La Habana, Editorial Universidad.
3. Bernaza, G. (2013). Construyendo ideas pedagógicas en el posgrado desde el enfoque histórico cultural. México Universidad Autónoma de Sinaloa.
4. Chiavenato, A. (2015). La capacitación en dirección. Una herramienta para el cambio en las organizaciones. Recuperado [http:// monografias.com](http://monografias.com).
5. Chirino, MV. (2005). Habilidades científico investigativas. La Habana, Editorial Academia.
6. de Armas Rodríguez, H (2016). Método para la elaboración de estrategias dominantes DAFO-Método BED DAFO- La Habana. CIH SA.
7. Escuela Superior de Administración de Empresas. (2013). Barcelona, España. Recuperado <http://esade.com>
8. Garrigó, L. (2010) Un enfoque metodológico para el diseño de estrategias. La Habana, Escuela de Cuadros.
9. Leontiev AN (1981). Actividad, conciencia y personalidad. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

10. MES (2007). Resolución 210, art.6. La Habana MES. Reglamento de Posgrado (2004). Ministerio de Educación Superior. La Habana. Impresión MES.
11. Rodríguez, F. et al (1990) Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
12. Telles, M. (2011). El coaching organizacional. Caracas Universidad "Rafael María Baral" recuperado <http://monografias.com>
13. Valdés Ortega, JR (2008) software Matriz DAFO. La Habana. Impresión ligera.
14. Vygotsky, L (1980) Zona de Desarrollo Próximo. La Habana, Pueblo y Educación.

Anexo 1

Datos para determinar necesidades de entrenamiento

1. Organización:
2. Departamento:
3. Dirección
4. Correo y teléfono
5. Nombre y apellidos del directivo que se entrena
6. Carnet de identidad
7. Fecha de ingreso: en la organización _____ en el departamento _____
8. Cargo que desempeña:
Directivo ____ funcionario ____ trabajador ____ docente ____
9. Antigüedad en el cargo actual _____
10. Nivel educacional terminado
Primaria ____ Secundaria ____ Técnico Medio ____ Preuniversitaria ____
Universitaria ____ Posgrados ____
Títulos recibidos

1
2
3
4

11. Evaluación de competencias: Si _ No ____ Última fecha ____
 Resultados: Excelente __ Bien ____ Regular ____ Insuficiente

12. Conocimiento de la organización (departamento)

Aspectos	Si	Poco	No	Observ.
1. Estructura de la empresa				
2. Políticas de la empresa				
3. Misión				
4. Visión				
5. Objetivos empresariales y departamentales				
6. Reglamentos y normativas				
7. Procedimientos				
8. Tareas priorizadas				

13. Entrenamiento recibido

Denominación

Lugar, fecha y duración.

Principales funciones o tareas del encuestado.

Aspectos	Exc	Bien	Reg.	Insufic.

14. Desempeño de competencias

Aspectos	Exc	Bien	Reg	Insuf.
1. Orientación al Cliente				
2. Establecimiento de relaciones				
3. Trabajo en equipo				
4. Dirección de personal				
5. Tomar decisiones				
6. Pensamiento analítico				
7. Experiencia directiva				
8. Liderazgo y motivación				
9. Estrategias				

15. Necesidades de entrenamiento detectadas

1
2
3
4

Fecha y firma del directivo

18 Fecha y firma del director