

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACIÓN A RIESGOS DEL PROCESO

### METHODOLOGICAL EXPERIENCE OF THE TRAINING IN TEAMS TO DIRECTIVE WITH APPROACH TO RISKS OF THE PROCESS

María de los Ángeles Linares Borrell

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

[marilyn@esceg.cu](mailto:marilyn@esceg.cu)

*Recibido: 6/12/2017*

*Aceptado: 10/1/2018*

#### Resumen

Se presentan experiencias sobre la formación en equipos desarrollada en el contexto de cursos ofrecidos a organismos, empresas y Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial, a través de un procedimiento y la propuesta de evaluación de su impacto. Al aplicar el método de formación-acción se analizan las fortalezas y debilidades tomando como referencia las competencias requeridas por los cuadros para su desempeño; se observan los resultados de las acciones desarrolladas y los avances previstos por sesiones y contempla la definición de indicadores de participación en el aprendizaje permanente y la capacidad de aprender, expresados en resultados, mediante técnicas basadas en el criterio humano. El análisis de riesgos facilita la reducción de errores y la mejora continua, con un enfoque proactivo para las correcciones en las diferentes fases.

**Palabras clave:** capacitación, equipos, evaluación de impacto, riesgos.

#### Summary

Experiences are presented on team training developed in the context of courses offered to organizations, companies and Diploma in Management and Business Management, through a procedure and the proposal to evaluate its impact. When applying the training-action method, the strengths and weaknesses are analyzed taking as reference the competences required by the cadres for their performance; the results of the actions developed and the anticipated progress by sessions are observed, and e includes the definition of indicators of participation in lifelong learning and the ability to learn, expressed in results, using techniques based on human criteria. Risk analysis facilitates error reduction and continuous improvement, with a proactive approach for corrections in different phases.

**Key words:** training, equipment, impact assessment, risks

#### Introducción

La capacitación, en la acepción de hacer a alguien apto, idóneo, hábil para hacer algo<sup>1</sup> se encuentra hoy en el centro de todos los escenarios organizacionales y es mediante ella que las personas pueden asumir

---

<sup>1</sup> Microsoft Encarta 2007. Del Diccionario de la Real Academia Española.

## **EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO**

el control de su propio crecimiento y aportar al cumplimiento de sus objetivos y los de la instituciones a que pertenecen.

Algunos autores la analizan desde las acepciones de formación y desarrollo, como mejora de rendimiento presente para la primera y del rendimiento futuro, para la segunda. Otros como Dolan<sup>1</sup> la relacionan con el perfeccionamiento y la carrera profesional. En el presente trabajo se asocia el proceso de aprendizaje y acción según Fiol<sup>2</sup> con la ejecución de personas adultas que definen sus intereses de perfeccionamiento para su vida y trabajo.

Teniendo en cuenta que la solución de los problemas del presente siglo no responde al punto de vista de una sola disciplina o persona, se utiliza un enfoque grupal para garantizar que el carácter multidisciplinario y la participación tengan un peso importante en los resultados que se quiera alcanzar.

La capacitación como proceso de cambio mediante el modelo andragógico define el papel de los intervinientes como facilitadores de aprendizajes para su propia mejora en lo cual, la experiencia ocupa un papel básico que tiene en cuenta los diferentes saberes presentes. Cada miembro del grupo realiza su aporte, lo adapta a los contenidos y circunstancias reales y corrobora con ello, la pertinencia del presente trabajo, que en Cuba tiene su base en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, refrendado por Decreto Ley 196 de 1999 del Consejo de Estado y la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno.<sup>3</sup>

El análisis se realiza en personas que de forma directa van a interactuar durante los procesos de capacitación y, mediante el uso de métodos participativos, se proyectan alcanzar metas para un mejor o nuevo desempeño. El estudio de las regularidades que se ofrecen fue iniciado en actividades docentes realizadas en tres grupos de trabajo y docencia en la República Bolivariana de Venezuela, dos en organismos centrales cubanos y ha sido actualizado y atemperado a tres ediciones de los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba.

Se parte de una concepción metodológica del aprendizaje en equipos de adultos, con el objetivo de modificar conductas a través de un enfoque colectivo que tenga en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los participantes.

El logro de un aprendizaje significativo, que incluya en los objetivos, además del programa académico, la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva compartida hace que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido.

Se aborda la creación de los equipos<sup>4</sup> la capacitación en equipos<sup>5</sup> y la evaluación de su impacto y es para esta última fase que se expone un procedimiento para comprobar la utilidad del programa respecto a los cambios planificados.

El análisis de riesgos<sup>2</sup> durante el desarrollo del procedimiento de evaluación del impacto minimiza y permite tomar acciones ante posibles sucesos no deseados. La capacitación es un proceso que debe garantizar objetivos con una calidad predefinida. Como tal ha de garantizarse la mejora continua con un

---

<sup>2</sup> Incluidos los riesgos sicosociales definidos por la OIT como “las interacciones entre el contenido de la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro.

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

enfoque proactivo en pos de la eficiencia, es decir, basado en riesgos que permitan tomar las medidas correctoras de forma oportuna evitando la mejora a partir del fracaso.<sup>6</sup>

### Desarrollo

Los resultados presentados tienen antecedentes en la labor con equipos docentes cuando en órganos de gobierno provinciales, cursos realizados en la República Bolivariana de Venezuela, acciones de consultoría y cursos en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) con la actualización de las definiciones de competencias y selección de las requeridas por los cuadros se dio continuidad a la experiencia, y se amplió el estudio a otros programas docentes y ejercicios estratégicos que además de la definición de competencias para el trabajo en equipo, incluyeron la concreción de proyectos de cambio con salidas específicas, desde la etapa de planificación de la capacitación.<sup>7</sup>

Concebir la capacitación como una inversión es el punto de partida para planear los cambios que se operarán a partir de ese proceso en los conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de las personas implicadas, con salidas específicas para perfeccionar su labor, que son comprobables a partir de su diseño y/o puesta en práctica<sup>8</sup> por la aplicación de conocimientos para resolver problemas y explotar las potencialidades personales, de equipo e institucionales.<sup>9</sup> Estas acciones deben tributar al desarrollo económico y social del país y al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aplicada en Cuba.<sup>10</sup>

El aprendizaje, como elemento esencial de la capacitación, expresa un dominio de la información y los conceptos, lo que se traduce en una capacidad de demostrar conocimientos y habilidades de expertos en las situaciones de trabajo.<sup>11</sup> El objetivo de la capacitación en equipos será modificar conductas<sup>12</sup> a través de un enfoque grupal, considerando las competencias trabajo en equipo y liderazgo y la motivación de cada uno de los participantes.

El proceso de capacitación en equipos objeto de estudio declara las condiciones para su desarrollo a partir de premisas, objetivos, principios, entradas y salidas. Es en este momento donde según Linares y Medina<sup>13</sup> deben identificarse, además, los focos de riesgo para diseñar e implementar las medidas conducentes a evitarlos o controlarlos.

#### 1. Premisas:

- Compromiso efectivo de la alta dirección.

El compromiso de la alta dirección resulta clave para desarrollar la capacitación en equipos de trabajo y aplicar los resultados que de ella se deriven, previamente conciliados con los planes de la organización.

#### 1. Trabajo en equipo.

- Para garantizar la necesaria integración de los propios trabajadores de las áreas en proceso de mejora en grupos de trabajo, donde las opiniones, sugerencias y aportes de cualquier miembro sean tomados en cuenta como un método válido y participativo.
- Desarrollo de las mejores prácticas.
- Para el logro de los resultados esperados se emplearán métodos, procedimientos y técnicas aplicables a la situación real de la organización y las áreas respectivas de los miembros del equipo. Pueden utilizarse experiencias personales o de otras instituciones, adaptadas a la situación específica. Las mejores prácticas deben ser socializadas y definirse como conocimiento explícito.

#### 2. Objetivos:

- Dotar a las organizaciones de un recurso metodológico para la capacitación en equipos.

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

- Contribuir a la aplicación de las competencias individuales en función de los resultados del equipo para la organización.
  - Brindar soluciones integradas, desde cada acción de capacitación.
3. Principios:
- Proactividad: Gestionar la capacitación en función de las necesidades de los participantes para cumplir los objetivos organizacionales y desarrollar las competencias requeridas para cada puesto a ocupar o misión a realizar.
  - Aprendizaje: Modificar el comportamiento por medio de la realización de actividades que generan conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes.
  - Mejoramiento continuo: Análisis cíclico en la búsqueda de soluciones e introducción de resultados de conocimientos, habilidades y actitudes asociados al perfeccionamiento del funcionamiento de la organización. Todas las acciones están asociadas a la búsqueda de vías más efectivas para la mejora del desempeño.
  - Creatividad: Generación de un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa.
  - Adaptabilidad: Análisis de las condiciones específicas para aplicar lo aprendido en correspondencia con las condiciones específicas de cada organización.
4. Entradas:
- Objetivos organizacionales.
  - Grupos de trabajo.
  - Competencias definidas
  - Proyecto de mejora.
  - Profesores-facilitadores
5. Salidas:
- Tránsito de grupos a equipos.
  - Valor añadido/ competencias personales y grupales
  - Indicadores para evaluar el tributo del trabajo en equipo a los resultados del desempeño
  - Propuestas de mejora.
  - Desarrollo de soluciones.
  - Gestión de documentos.

Las salidas son el elemento resultante del aprendizaje en equipo, que debe aportar beneficios al entorno (las organizaciones de los participantes)

Para garantizar la salida y la continuidad de un proceso cualitativamente superior se contempla el análisis de los factores de riesgo que afectan cada momento importante del proceso y se diseñarán las medidas para garantizar que no afecten negativamente los objetivos propuestos.<sup>3</sup>

Tanto las entradas como salidas se consideran elementos asociados al entorno del equipo, por lo que no se describen como etapas propias de su capacitación, sino como estímulos y respuestas, respectivamente.

A continuación, se describen cuatro fases para aplicar la formación por competencias en equipos:

### I. Diseño y aplicación del programa.

Los programas pueden ser elaborados según necesidades o ser de carácter directivo. Se concentra el procedimiento en la aplicación de los contenidos a situaciones de trabajo que

---

<sup>3</sup> Se puede realizar un paralelismo con los componentes I y II del Control Interno regulados por la Ley 60 de la Contraloría General de la República de Cuba. Pueden incluirse en el Plan de Prevención de las entidades que desarrollan el proceso de capacitación.

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

reflejen en cada sesión resultados concretos de desarrollo personal y/o aplicaciones organizacionales.

Los resultados se analizan mediante evaluación y coevaluación.

### II. Creación de equipos.

Objetivo: Articular grupos de personas para lograr objetivos comunes con elevado nivel de compromiso.

Es el proceso de transformación de grupos de personas que pueden trabajar aisladas y/o conectarse para cumplir un objetivo o tarea, trabajar en un área común y cumplir tareas interrelacionadas o realizar tareas independientes que alcanzan un resultado no integrado. Según Linares<sup>5</sup> el proceso de formación de equipos consta de cinco etapas:

- Comunicar la visión y misión del equipo, sus objetivos y estilo de liderazgo que se podrá en práctica.
- Programa de entrenamientos individuales y en equipo. El orgullo y compromiso de ganar.
- Identificar el liderazgo de los colaboradores, líderes intermedios o con “I” minúscula.
- Procesos de escucha permanente.
- Aceptación mutua de los miembros y compromiso con el equipo.

### III. Definición de competencias.

Objetivo: Desarrollar técnica y metodológicamente el proceso de diseño de competencias para el entorno de la gestión y desarrollo de los participantes.

En correspondencia con las funciones y fortalezas de cada uno de los miembros del equipo y los objetivos de la organización, se listan las competencias requeridas.

Se ha empleado como referencia el diccionario de competencias elaborado por Linares,<sup>4</sup> a partir de lo cual se seleccionaron individualmente y consensuaron; en caso que se requiera diseñarlo para condiciones específicas, se aplica el análisis participativo para definir los contenidos de cada competencia y sus modos de actuación. A continuación, se muestra un ejemplo que recoge las evidencias correspondientes a la competencia Trabajo en equipo.

Evidencias:

- Conjuga el compromiso personal activo con el esfuerzo de todos.
- Propicia una atmosfera de trabajo con sentido de colaboración responsable y amistosa.
- Identifica y promueve las oportunidades y participación comprometida de los otros.
- Busca soluciones que benefician a todo el colectivo.

Una vez definidas, cada participante recibe un listado de ellas para evaluar su evidencia o modo de actuación en una escala de 1-5. Este documento será para uso personal. Permite comparar el estado inicial de cada competencia con el estado final, al concluir el programa.

### IV. Medición de impacto.

Objetivo: Comprobar los efectos tangibles producidos en función de la propuesta de cambio planificada, basado en las competencias y otros indicadores seleccionados.

El objetivo de las acciones de formación se dirige a la creación de equipos de trabajo capaces de abordar el enfoque multidisciplinario ante nuevos problemas, con el manejo de las herramientas de dirección y el enfoque de competencias.

---

<sup>4</sup> En Informe de resultados del PNCT 01602005/07 Estudio del tratamiento de los cuadros dentro de la gestión de recursos humanos.

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

La verificación de las modificaciones de modos de actuación, asociados a las competencias, contemplada en el programa mediante aplicación de ejercicios de desarrollo personal y organizacional, forma parte de todas las sesiones de aprendizaje.

A partir de la Fase 3 se puntualizaron las propuestas de cambio, considerando el estado actual de las competencias y el nivel requerido o deseado. En cada fase se definieron indicadores para medir la efectividad de las medidas encaminadas a controlar los riesgos y que permitan hacer la corrección oportuna antes de pasar a la fase siguiente.

En esta cuarta fase se aplica el procedimiento de evaluación de impacto elaborado por Linares,<sup>13</sup> basado en el compromiso de la dirección de la organización que solicita el programa y en el método de formación-acción participativa. Dicho procedimiento también incluye el diseño de indicadores<sup>14</sup> que permitan medir la efectividad de las medidas definidas para controlar los riesgos y que permitan hacer la corrección oportuna antes de pasar a la siguiente etapa.<sup>15 y 16</sup>

Se debe evaluar en cada etapa y luego en el proceso en general:

1. Si se cumplen las medidas de control de riesgo definidas.
2. Si esas medidas garantizan realmente que los riesgos de hayan administrado como oportunidades y no como fracasos, para poder pasar a la siguiente etapa
3. Cuáles son los cambios necesarios en el proceso para cumplir con los objetivos declarados ante cambios en las condiciones predefinidas.

ETAPAS	PASOS	OBJETIVOS
Preparación Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en las técnicas utilizadas en el procedimiento.</li> <li>• Encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la aplicación.</li> <li>• Considerar como premisa el proyecto de mejora para el desempeño.</li> </ul>	<p>Evaluar si existen los conocimientos y condiciones para la aplicación del procedimiento.</p> <p><b>Riesgos:</b> No ejecución de análisis del estado actual. No definir el proyecto de mejora</p>
I 1. DEFINICIÓN DE INDICADORES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las salidas de interés para la organización</li> <li>• Seleccionar los criterios a considerar para decidir si se da respuesta a lo concebido en el proyecto de mejora</li> </ul>	<p>Seleccionar el conjunto de clientes a los cuales se les podrá dar satisfacción.</p> <p><b>Riesgos:</b> Falta de comunicación con los clientes solicitantes Criterios no definidos para la mejora</p>
2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las variantes de instrumentos</li> <li>• Determinar los diferentes indicadores a comprobar por instrumento</li> </ul>	<p>Obtener un conjunto de alternativas para la obtención de evidencias.</p> <p><b>Riesgos:</b> Ausencia o definición incorrecta de indicadores a comprobar</p>
3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir criterios para la escogencia.</li> </ul>	<p>Declarar la cantidad y composición de personas a quienes se aplicarán los</p>

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los segmentos de implicados.</li> </ul>	instrumentos. <b>Riesgos:</b> Indefinición o incongruencia de la muestra con los objetivos
4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar los instrumentos a los participantes.</li> <li>• Crear las condiciones en locales adecuados.</li> <li>• Comprobar el llenado correcto.</li> </ul>	Obtener información por diferentes categorías de implicados. <b>Riesgos:</b> No ejecutar la preparación para aplicar los instrumentos
5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la información</li> <li>• Comparar los resultados</li> <li>• Definir el estado de los indicadores que dan respuesta al proyecto de mejora.</li> <li>• Proponer modificaciones o corroborar el programa</li> </ul>	Comprobar el comportamiento de los indicadores seleccionados Comprobar la efectividad del programa. Comprobar la contribución individual de cada participante al rendimiento del equipo y la mejora de sus competencias. Verificar el cumplimiento de las propuestas de mejora. <b>Riesgos:</b> Mal registro o determinación del estado de los indicadores Seguimiento a las acciones individuales y de equipo para la mejora

Tabla 1. Resumen de las etapas del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en equipos y sus riesgos. Fuente: Elaboración propia.

La descripción de los pasos y sus objetivos obedece a las regularidades observadas en una muestra de doce equipos docentes integrados por directivos de instituciones empresariales.

### **Etapas 1. Definición de indicadores.**

#### 1. Participación en el aprendizaje permanente:

- **Empleabilidad:** referida a la capacidad del egresado para desarrollarse en su empleo o lograr otro, no sólo teniendo en cuenta sus conocimientos y aptitudes sino los requerimientos estratégicos de su organización y el desarrollo personal.
- **Adaptabilidad:** referida a la capacidad del egresado para adaptarse a nuevas tecnologías, nuevas condiciones y oportunidades de trabajo, generando un enfoque proactivo para el cambio personal y organizacional.

#### 2. Capacidad de aprender a aprender:

- **Integración Social:** referida a la posibilidad del egresado de participar plenamente en la vida económica, política y social que le brinda la sociedad cubana, con mayor rigor técnico en cuanto al enfoque estratégico y proactivo de su desempeño integral y el aporte a su organización

## EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

### Etapa 2. Elaboración de instrumentos.

- Cuestionario para cursistas: Describe las competencias. Debe establecer la brecha del estado inicial y final durante el desarrollo del programa.
- Resúmenes de autoevaluación: Por sesiones diarias respecto a lo aprendido y dónde aplicarlo.
- Cuestionario para egresados: Describe el programa, desglosando temas y contenidos específicos. Se solicita el llenado teniendo en cuenta si ha logrado ampliar y/o aplicar conocimientos, realizar publicaciones, participar en eventos o investigaciones. Cada uno de estos aspectos debe describir la forma práctica en que se pone de manifiesto la aplicación o participación referida. El contenido del cuestionario está basado en la consideración de los egresados respecto al nivel de desarrollo alcanzado en los temas específicos.
- Entrevistas estructuradas y no estructuradas para egresados: Se emplean cuando resulta necesario profundizar o precisar informaciones ofrecidas en el cuestionario.
- Grupo focal: Para definir las categorías de opinión empleando como detonador la posibilidad de aplicación de lo aprendido.
- Evaluación y coevaluación en cada sesión de ejecución del programa.

### Etapa 3. Selección de la muestra.

Se emplea generalmente toda la población como muestra intencional por el reducido tamaño de los grupos de clase y/o equipos de trabajo.

En el ejemplo presentado se tomaron las tres ediciones de Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial en el año 2017, con una matrícula total de setenta y nueve directivos.

### Etapa 4. Aplicación de instrumentos.

Se analiza el indicador Adaptabilidad, que puede apreciarse con mayor inmediatez, mediante cuestionario, evaluaciones y coevaluaciones, comprobando si se logra a partir del Programa la mejora de las competencias y ampliación de conocimientos demostrados en la aplicación de resultados en las temáticas analizadas.

Para el indicador Empleabilidad se verifica transcurridos seis meses si se han producido cambios que entrañen ampliación o enriquecimiento del trabajo en los aspectos relativos a responsabilidad y/o jerarquía. En este aspecto también se considera si ha trabajado por alcanzar, ha iniciado o culminado un nivel académico o científico superior, todo ello asociado a sus contenidos.

Respecto al análisis de la Integración Social se verifica por qué vía ha logrado el efecto de intervención, si ha realizado publicaciones, participado en eventos o investigaciones sobre los temas aprendidos.

### Etapa 5. Procesamiento y análisis de resultados.

Se comprueba la contribución individual de cada participante al rendimiento del equipo y la mejora de sus competencias.

Muestra intencional	Edición XVII (37)	Edición XVIII (22)	Edición XIX (20)	Total 79	%
<b>COMPETENCIAS SELECCIONADAS</b>					
Trabajo en equipo	33	19	18	68	88,6
Liderazgo	35	20	18	73	92,4



## **EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO**

Se presentan los resultados siguientes, al comprobar la aplicación de conocimientos e instrumentos desarrollados durante el programa a partir de la revisión individual y el tratamiento a las debilidades señaladas, lo que arroja un mejor comportamiento de los parámetros que presentaron mayor brecha entre el estado actual y deseado de las competencias seleccionadas y se ejemplifican con el reconocimiento de:

- Aumento del apoyo entre los participantes para la ejecución de tareas.
- Identificación de las capacidades de liderazgo por temas y acciones de dirección
- Identificación de las debilidades y fortalezas del trabajo en equipo en cada una de las áreas de los participantes.
- Preparación colectiva utilizando técnicas de trabajo en grupo en las áreas de acción de los participantes.
- Solidaridad para la obtención de resultados, aprendizaje y enseñanza entre los miembros
- Proyectos de innovación mediante los trabajos de cursos.
- Reorganización de procesos.
- Utilización de grupos de trabajo con nuevas herramientas para la toma de decisiones fundamentadas.

Se enuncian como ejemplos de multiplicación de lo aprendido en las áreas de trabajo de los cursistas:

- Aplicación de las encuestas empleadas en el curso
- Creación de equipos multidisciplinario para la solución de tareas.
- Incorporación de otros especialistas al aula anexa del Diplomado.

Como categorías emitidas para el trabajo en equipo, empleando grupos focales se plantean:

1. Liderazgo y rol.
2. Disciplina de Equipo.
3. Negociación intra grupal. Redes informales.
4. El entrenador del equipo.
5. Vías de evaluación y recompensa.

Los participantes consideran haber cumplido sus expectativas en el corto y mediano plazo, con juicios de:

- Contribución a la definición de las competencias necesarias para el trabajo directivo.
- Mejora de competencias de los miembros del equipo.
- Compromiso y responsabilidad de todos los miembros del equipo con la labor que realizan.
- Incremento de la disciplina de los miembros del equipo.
- Reconocimiento de la necesidad del cambio y orientación a la mejora continua.
- Liderazgo de los miembros según sus fortalezas.

### **Conclusiones**

El procedimiento descrito ha sido aplicado en acciones docentes que dan respuesta a necesidades específicas y son valoradas como promotoras de cambios en las diferentes organizaciones de procedencia. La declaración de los riesgos cada etapa facilita la mejora y propicia la calidad de los resultados.

El análisis del impacto permite comprobar los beneficios e insuficiencias de los programas e introducir innovaciones para su perfeccionamiento.

Un riesgo que en las últimas tres aplicaciones pudo apreciarse durante la etapa de procesamiento y análisis de resultados, fue el seguimiento sistemático por parte de las instituciones responsables de la aplicación de resultados.

# EXPERIENCIA METODOLÓGICA DE LA CAPACITACIÓN EN EQUIPOS A DIRECTIVOS CON APROXIMACION A RIESGOS DEL PROCESO

## Referencias bibliográficas

1. Dolan S, et. al. La gestión de recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: MCGraw Hill/Intramericana; 2003.
2. Fiol M. El proceso de enseñanza-aprendizaje. Documentos docentes Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas (ESADE); 1995.
3. Consejo de Estado. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Acuerdo del Consejo de Estado. Presidencia. De 22 de julio de 2010. República de Cuba; 2010. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/idecreto1.html>
4. Malaret J. Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico. Madrid: Diaz de Santos; 2003.
5. Linares MA. Estrategia de capacitación de directivos en equipos: componentes y etapas del proceso de formación de equipos. Revista Ethos&Episteme. [Internet] 2009 jul-dic; X:31- 40 Disponible en: [https://issuu.com/eduardolacerda3/docs/ethos\\_episteme\\_10\\_eletronica](https://issuu.com/eduardolacerda3/docs/ethos_episteme_10_eletronica)
6. Glez-Cueto LA. Incertidumbre, gestión del fracaso y administración del riesgo financiero. Libro de Gerencia: CEEC; 2005.
7. Linares M, Barrera J. Modelo didáctico de formación en equipos basada en competencias: aplicaciones. Lat. Am. J. Sci. Educ. [Internet] 2017; 4. Disponible en: [www.lajse.org/vol4no2/](http://www.lajse.org/vol4no2/)
8. Pineda P, et al. ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? Capital Humano, 126 y 127, octubre y noviembre. Madrid; 1999.
9. Filgueira Sainz de Rosas. Creación y desarrollo de capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana. [Tesis doctoral]. La Habana: ISPJAE; 2013.
10. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo Congreso del PCC. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, III Pleno del Comité Central del PCC del 18 de mayo de 2017 y ANPP el 1 de junio de 2017, (Partes I y II), La Habana: Tabloides, septiembre, 2017. Disponibles en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>, <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>
11. Garavaglia P. La transferencia de la formación: ¿cómo consolidarla? Barcelona: Epise; 1998.
12. Kirkpatrick DL. Evaluating Training Programs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers; 1998.
13. Linares M, Medina A. Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos con análisis de riesgos: un encargo social de la Educación Superior. En: Memorias Congreso Universidad 2014. La Habana; 2014.
14. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. APyE Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. [Internet] 2017 mayo-agosto; 1(1): 3-18. Disponible en: <http://apye.esceg.cu/index.php/APyE/issue/view/3>
15. Linares M, Delgado M. Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno. EKOTEMAS. [Internet] 2015 mayo-agosto; 1(2):1-11 Disponible en: <http://www.anec.cu/ekotemas>
16. Linares M, Delgado M. La evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno. 2017. En: VIII Convención Científica Internacional Universidad Integrada e Innovadora CIUM 2017. Matanzas; 2017. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>