

01

PROGRAMA DE APRENDIZAJE PARA LA ACCIÓN. UNA EXPERIENCIA EN EQUIPOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS

LEARNING PROGRAM FOR ACTION. AN EXPERIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT TEAMS IN CIENFUEGOS PROVINCE

Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez¹

E-mail: ourquiola@ucf.edu.cu

MSc. Orestes Raúl Zulueta Torres²

E-mail: ozulueta@ucf.edu.cu

Dr. C. Samuel Sánchez Gálvez³

E-mail: sasaemca@gmail.com

¹Universidad Metropolitana del Ecuador. República del Ecuador.

²Universidad de Cienfuegos. Cuba.

³Universidad de Guayaquil. República del Ecuador

¿Cómo referenciar este artículo?

Urquiola Sánchez, O., Zulueta Torres, O. R., & Sánchez Gálvez, S. (2016). Programa de aprendizaje para la acción. Una experiencia en equipos de dirección de empresas de la Provincia de Cienfuegos. *Revista Conrado* [seriada en línea], 12(53), pp. 6-13. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar los resultados del programa de aprendizaje para la acción basado en competencias, para la mejora del desempeño de los equipos de dirección de distintas empresas en la Provincia de Cienfuegos. La experiencia se aplicó a los equipos de dirección de cinco organizaciones que involucró un total de 53 directivos. Como método de investigación teórico se utilizó el análisis y síntesis y el histórico lógico, además de una encuesta y una guía de observación como métodos empíricos. Los principales resultados se encuentran en el haber logrado fortalecer la capacidad de los equipos participantes para gestionar los cambios, generando mejores formas de interacción entre sus miembros y una nueva perspectiva para el análisis de las situaciones y la toma de decisiones, aumento de la colaboración, la motivación, del compromiso y la responsabilidad con la organización.

Palabras clave:

Capacitación, aprendizaje, gestión de cambio, competencias, directivos.

ABSTRACT

This research aims to analyze the results of the learning program for action based on skills to improve the performance of management teams from different companies in the province of Cienfuegos. The experience was applied to the management teams of five organizations involving a total of 53 executives. The theoretical methods of research used were the analysis and synthesis and historical logic was also used, along with a survey and an observation guide and empirical methods. The main results were the strength that was achieved in the capacity of the teams to manage changes, creating better ways of interaction among its members and a new perspective for the analysis of situations and decision-making, increasing collaboration, motivation, commitment and responsibility to the organization.

Keywords:

Training, learning, management of changes, competitions, executives.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de internacionalización, que encuentran su expresión en la globalización, la alta flexibilidad de la producción y los servicios, las condiciones cambiantes del entorno que exigen de los negocios respuestas rápidas y certeras para el éxito, ha convertido en una necesidad vital, sostener y desarrollar los recursos humanos como el principal factor competitivo en el presente siglo.

En este contexto, la preparación de los directivos para enfrentar los cambios en sus organizaciones es muy importante, teniendo en cuenta que son ellos los encargados de liderarlos y encontrar la mayor efectividad en su aplicación.

La actualización del modelo económico cubano, demanda en primera instancia una mayor preparación de los directivos para lograr implantar las estrategias previstas para el desarrollo futuro. En ese sentido se establece dentro de los lineamientos económicos para el desarrollo del país, en el acápite relacionado con su implementación, que el estado cubano se ha de encargar de organizar y controlar la preparación de los directivos que tienen en sus manos dirigir o ejecutar la referida implementación. (República de Cuba. PCC, 2011).

A partir de este momento, se desata en el país un fuerte proceso de capacitación a los directivos de todo el tejido empresarial, iniciando por los del más alto nivel hasta los niveles primarios, donde se les proporciona una amplia variedad de conocimientos que debe dominar, para enfrentar la difícil tarea que entraña poner en práctica unos lineamientos que deben garantizar el progreso económico y social del país.

En correspondencia, gestionar el cambio se considera una de las principales competencias que requieren los directivos para lograr el funcionamiento efectivo de la organización así como, la adaptabilidad que exige la actividad empresarial en los momentos actuales, teniendo en cuenta los niveles y profundidad con que se producen esos cambios, que pueden ir desde lo estratégico hasta lo individual, en los que muchas veces se demanda de cambios en la forma de pensar y hacer las cosas, en todos los ámbitos de la empresa (Urquiola, 2007)(Guerras & Navas, 2012).

En este sentido, la capacitación a través de la formación continua es una vía que se ofrecen a los profesionales para dotarlos del desarrollo de las competencias que contribuyen a la ejecución más eficaz de la profesión, a la par que incrementa el potencial de las organizaciones mediante el perfeccionamiento y actualización profesional

y personal de sus profesionales (Tejada & Fernández Lafuente, 2012).

Según Gore (1998), la capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura, la estrategia y en consecuencia el trabajo, a esas necesidades. Por su parte, Sherman, Bohander & Snell (1999), plantean que este es un término que se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

De acuerdo a la Norma Cubana de Gestión Integrada de Capital Humano, la capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

En consecuencia, la capacitación evita que el conocimiento se vuelva obsoleto, desactualizado; en el caso de los directivos de lo que se trata es de cambiar los procedimientos, que no favorecen la toma de decisiones efectivas y sí aseguren una mayor calidad de la gestión en las empresas.

Por su parte, el aprendizaje es el proceso dialéctico de apropiación de los contenidos y las formas de conocer, hacer, convivir y ser construidos en la experiencia socio-histórica, en el cual se producen, como resultado de la actividad del individuo y de la interacción con otras personas, cambios relativamente duraderos y generalizables que le permiten adaptarse a la realidad, transformarla y crecer como personalidad (Castellanos & Silveiro, 2001).

Para Robbins (2013), el aprendizaje es cualquier cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia que puede enseñar todo lo que se puede aprender. Permite modificar lo que se ha aprendido antes, porque el aprendizaje tiene un carácter adaptativo.

Analizando estos conceptos, es evidente que las personas en las organizaciones requieren poseer determinadas competencias que le permitan desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo, y en caso de no poseerlas es necesario adquirirla y una manera de lograrlo es mediante un proceso de capacitación y aprendizaje.

En todo proceso formativo destinado a la formación y desarrollo de profesionales bajo el enfoque por competencias, está explícitamente presente la imperativa

necesidad de actualizarse permanentemente para estar en condiciones de dar una respuesta adecuada a las demandas del ejercicio profesional (Pavié, 2011).

De acuerdo al Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFORT, 1997), de la de la Organización Internacional del Trabajo, competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Según CINTREFORT (1997), existen al menos tres razones por las cuales el tema de formación basada en competencia laboral es importante para todos. En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo, es decir, centra el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio. Una segunda razón, es porque este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia entre educación y empleo, y por último, porque se adapta a la necesidad de cambio.

Vista de esa manera la competencia laboral es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él de manera permanente.

El ciclo del proceso de capacitación y aprendizaje en la empresa

El proceso de capacitación y aprendizaje en la empresa parte del diagnóstico de las necesidades de existentes en las personas para su desempeño efectivo en el puesto, y este debe corresponderse, además, con la estrategia diseñada por la organización pues, toda acción de capacitación en la empresa tiene necesariamente que estar alineada a su proyecto de desarrollo futuro, solo así se podrá convertir en una inversión y no en un costo.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se establece el plan de capacitación y aprendizaje en función de esas necesidades, para borrar la brecha existente entre el desempeño actual y el que se aspira tenga la persona.

Cuando la concepción de ese plan se realiza tomando como concepto las competencias, evidentemente llevaría a un nivel superior el desempeño como consecuencia de este proceso, teniendo en cuenta cómo este tipo de enfoque afianza la dinámica del aprendizaje así como, en

las exigencias de la posibilidad y la transferencia de los aprendizajes.

La elaboración de un programa basado en el desarrollo de competencias según Tardif (2008), exige que su diseño traspase varias etapas antes de proceder a la puesta en funcionamiento y, más que nada, asegurarse de que el programa respete la lógica inherente al desarrollo de las competencias. En tal sentido, plantea ocho etapas para el desarrollo de un programa por competencias.

1. Determinación de las competencias que componen el programa.
2. Determinación del grado de desarrollo esperado por cada una de las competencias al término del programa de formación.
3. Determinación de los recursos internos, conocimientos, actitudes, conductas a movilizar por las competencias.
4. Escalamiento de las competencias en el conjunto de la formación.
5. Determinación de las modalidades pedagógicas en el conjunto del programa.
6. Determinación de las modalidades de evaluación de las competencias en curso de la formación y al término de la misma.
7. Determinación de la organización del trabajo de docentes y estudiantes en el marco de las diversas actividades de aprendizaje.
8. Establecimiento de las modalidades de acompañamiento de los aprendizajes de los estudiantes.

Al poner en funcionamiento una competencia, se requieren recursos numerosos y variados y los conocimientos se constituyen en una parte crucial de los recursos. Ellos aseguran la planificación de la acción, la reflexión en la acción, así como la reflexión sobre la acción y la reflexión a partir de la acción (Tardif, 2008).

Una vez diseñado el programa de capacitación deberán concebirse todos los recursos necesarios para su implementación, de manera que se garantice la calidad en la impartición del programa diseñado.

Por último se procede a la evaluación de la capacitación que incluye el establecimiento de los estándares esperados. Requiere de una comprobación del nivel de competencias antes y después de transcurrido el proceso de capacitación y así poder verificar los cambios que se han producido.

El diseño y aplicación de un programa de aprendizaje para la acción en las organizaciones logra su efectividad si consigue que los participantes desarrollen un conjunto de elementos cognitivos y de disposiciones, es decir

dentro de los primeros conocimientos y habilidades y en los segundos aptitudes, emociones y valores, ambos componentes están íntimamente relacionados, o lo que es lo mismo, la competencia.

En correspondencia, el presente artículo investiga cómo es el comportamiento de los equipos de dirección una vez aplicado el programa de aprendizaje para la acción, y para ello se propone, analizar los resultados del programa de aprendizaje para la acción en la mejora del desempeño de los equipos de dirección de distintas empresas en la Provincia de Cienfuegos.

DESARROLLO

La Provincia de Cienfuegos posee 32 grandes empresas que son estratégicas para el desarrollo del territorio y del país, por lo que la capacidad de respuesta de esas empresas a las exigencias del momento son determinantes, en el cumplimiento de los lineamientos del desarrollo que son competencia del territorio.

Esa capacidad de respuesta depende en gran medida de la calidad de las decisiones que se tomen en cuanto a su organización, uso de los recursos, el diseño e implementación de estrategias innovadoras que permitan aprovechar las oportunidades, entre otros elementos donde la preparación de los directivos desempeña un papel fundamental.

Los resultados de una investigación realizada en empresas del territorio reveló como una debilidad significativa, la inestabilidad en los equipos de dirección de las empresas, lo que provocaba una disminución en el potencial de compromiso de la dirección de la organización para solucionar los problemas y realizar cambios significativos; se asume además que de alguna manera esta debilidad, impactaba negativamente el compromiso conjunto y de colaboración de los miembros del equipo al no existir la posibilidad de construir una relación efectiva entre sus miembros que incremente la calidad de su accionar.

A partir de estos resultados se proyecta desarrollar un programa de aprendizaje basado en competencias, para contribuir a la mejora de la *capacidad del equipo de dirección de las empresas en la implantación exitosa de las estrategias organizacionales y facilitar el mejoramiento de su desempeño*.

Programa de aprendizaje para la acción. Sus etapas.

Etapas 1. Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)

La DNC constituye el punto de partida del proceso. Para ello se procede con los equipos de dirección de las 32

empresas estratégicas del territorio de Cienfuegos y se les indica responder varias interrogantes que giran alrededor de, qué tan preparados se sienten como equipo para enfrentar con éxito los nuevos retos, en cuanto al manejo de las relaciones, búsqueda de apoyo, manejo de recursos, proyección y ejecución de estrategias, desarrollo de la capacidad innovadora de la empresa, la comunicación, colaboración, entre otras.

Las respuestas a estas interrogantes, el análisis de los resultados de las evaluaciones y de la estrategia de cada empresa aportan los elementos necesarios para la conformación del programa de aprendizaje para la acción.

Con estos elementos y la ayuda de la técnica del Análisis Funcional del Trabajo se identifican y documentan las competencias de los cargos del equipo de dirección, aspecto básico para la planificación, ejecución y control del proceso de aprendizaje. Consecutivamente se realizan las normas de competencias técnicas de los cargos, permitiendo con esta definición, contar con el estándar requerido para evaluar en su momento las competencias de los directivos al finalizar el proceso.

Etapas 2. Diseño del programa de aprendizaje para la acción

La concepción del programa de capacitación y aprendizaje se realiza en base a competencias e incluye tres fases que se prevé se desarrolle en un periodo de dos meses. Estas fases son: taller inicial, entrenamiento en el puesto, taller final

1. **Fase 1. Taller inicial:** en el taller inicial está concebida la participación de todos los miembros del equipo de dirección, donde abordan de conjunto los temas ya definidos a partir de la determinación de las necesidades de capacitación. Aquí se busca fundamentalmente el intercambio de experiencias y la construcción común de ideas, perspectivas de análisis, etc. En la primera parte del taller se reflexiona sobre los temas conocidos por los participantes y en la segunda se introducen nuevos elementos por parte del asesor para alimentar el aprendizaje.
2. **Fase 2. Entrenamiento en el puesto:** en esta etapa el objetivo es preparar a los miembros del equipo para la ejecución inmediata de las disímiles actividades a las que se enfrenta; provocar cambios de actitud, mejorar los sistemas y métodos de trabajo; esta fase hace mucho énfasis en el desarrollo de las cualidades personales de los directivos para manejar sus relaciones con los trabajadores, como es la empatía, estímulo a la innovación, la creatividad, la flexibilidad de pensamiento, su capacidad para persuadir, fomentar la colaboración, motivar y comprometer a los trabajadores con los objetivos y metas organizacionales.

Básicamente se le brinda apoyo personalizado al directivo en sus expectativas y desafíos personales, donde es clave el binomio directivo/asesor.

3. **Fase 3. Taller final:** su objetivo es reforzar los aprendizajes derivados de las etapas anteriores por parte del equipo, tanto de forma individual como colectiva, lo cual ofrece la posibilidad de establecer sinergias entre todos los participantes, al involucrarlos en los temas que son de competencia de otras áreas diferentes a las que dirigen pero que impactan en su que hacer.

Etapa 3. Aplicación y análisis de los resultados del programa

Una vez concebida las fases del programa de aprendizaje con todo el instrumental necesario para su implementación se procede a establecer los medidores.

Para medir los resultados de la aplicación del programa se utiliza un cuestionario compuesto por 22 preguntas. Para su elaboración se manejó una escala tipo Likert de cinco posiciones cuyos extremos eran (1) totalmente en desacuerdo y (5) totalmente de acuerdo. Las 22 preguntas están agrupadas en los ítems siguientes: Satisfacción con la capacitación, aprendizaje logrado, relaciones interpersonales, nivel de aplicación de lo aprendido.

Al cuestionario se le determinó la consistencia interna o semejanza entre los ítems aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor puede 0,78 por lo que se considera confiable. Para determinar la validez de constructo se utilizó la prueba estadística multivalente de Análisis Factorial, verificando anticipadamente si su utilización era adecuada mediante el Índice de Kaiser-Meyer-Olkin el contraste de la matriz de correlaciones mediante la prueba de esfericidad de Bartlett que fue significativa, por lo que existen correlaciones entre las variables. Por tanto se pasó a la matriz de componentes rotados, donde se observan que todas las variables se agrupan en seis factores. Como los seis factores agrupan todas las variables del estudio existe validez de constructo.

También se elaboró una guía de observación para ser utilizada por los asesores para verificar básicamente los cambios de comportamientos que se iban produciendo en los directivos durante todo el proceso de capacitación y aprendizaje.

Resultados de aplicación

A continuación se presenta un resumen de los resultados de la aplicación del programa.

Etapa 1:

Diagnóstico: se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación a los equipos de dirección en las

32 empresas estratégicas del territorio de Cienfuegos utilizando el instrumental previsto al efecto. Las respuestas a las interrogantes del cuestionario y el análisis de los demás documentos, permiten determinar las carencias de cada directivo y en sentido general se coincide en que es insuficiente la preparación de los equipos de dirección de las empresas para asumir los nuevos retos que de manera constante se le están presentando.

Con estos resultados el programa fue aplicado a equipos de dirección de cinco (5) empresas de las treinta y dos (32) estudiadas. La selección se hizo a través de un muestreo por conglomerado, atendiendo a dos criterios fundamentales: uno la homogeneidad entre la necesidad de capacitación de los directivos debido a que la finalidad es la misma y dos, la cercanía entre ellas. En el proceso participaron un total de 53 directivos del primer nivel de dirección, cuya composición por edad y sexo se muestra en la figura 1.

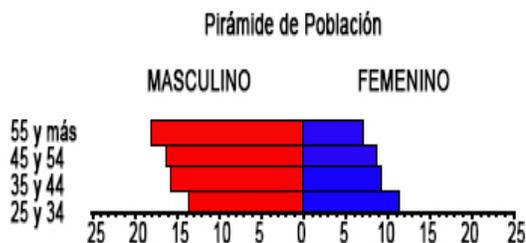


Figura 1. Composición de los participantes por edad y sexo.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el mayor por ciento de los participantes se ubican en los rangos de las edades entre 55 y más y entre 45-54 con el 30% y el 30% respectivamente, seguido del rango de edad entre 35-44 con el 20% y entre 25-34 el 12%, predominando en todos los casos un mayor por ciento de hombres que mujeres.

Respecto a los años de experiencia y el nivel educacional de los participantes los resultados se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Composición de la muestra por años de experiencia y nivel educacional y académico. Cienfuegos. 2015.

Total	Años de Experiencia		Nivel educacional		Nivel académico
	Menos 10 años	Más de 10 años	Bachillerato	Superior	
53	44%	56%	-	100%	66%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla expone que en la muestra existe un predominio de una experiencia en dirección que sobrepasa los 10 años, el 56% y todos son graduados de nivel superior y el 66% tiene el nivel académico de maestría en distintas especialidades.

Etapa 2

Fase 1. Taller inicial

Esta primera fase se desarrolló en dos jornadas de tres sesiones de trabajo de 90 minutos cada una, abarcando la totalidad de las temáticas seleccionadas, pero el centro del debate lo constituye la gestión del cambio.

En ella se constata a través de la observación, cómo en este marco se logró conformar una dinámica de aprendizaje colectivo que devino en un espacio para la reflexión, donde se encontraron puntos en común en cuanto al diseño de estrategias, sus elementos claves y las principales problemáticas para su implantación.

En el intercambio se profundizó en la fase de implantación de las estrategias, por la propia necesidad del equipo de dirección, teniendo en cuenta que existe un conocimiento en lo que al diseño se refiere, pero no así en su implantación, es ahí donde se ubican las mayores dificultades, según el diagnóstico inicial de necesidades de capacitación realizado. Hoy la principal falencia se presenta en que no se logra el alineamiento estratégico en la organización, lo que ha provocado que no se traduzcan en acciones del día a día la estrategia concebida, produciendo pobres resultados en el cumplimiento de las metas.

Aquí se corrobora lo planteado por Urquiola, González, Acevedo & Alfonso (2006); y Guerras & Navas (2012), quienes alegan que sin un alineamiento estratégico donde se integre todo el sistema de decisiones de la empresa es muy difícil hacer efectiva la estrategia prevista.

Justamente este programa de capacitación se pone en función de facilitar los procesos de cambios en las empresas, mediante la movilización del talento y la experiencia de los directivos así como desarrollar las competencias para inducir los comportamientos que exigen dichos cambios.

El taller ofreció además, la posibilidad de poner a relieve las habilidades de razonamiento, identificación de problemas, así como la capacidad para evaluar causas, generar, analizar y seleccionar alternativas de soluciones; propició la cohesión del equipo a partir de la creación de un clima de confianza y seguridad respecto al interés colectivo, conformando una mejor perspectiva sobre las actividades organizacionales, enriquecido con el aporte de las experiencias individuales de los participantes, coincidiendo con Gore (1998); Senge (2011); y Tejada &

Fernández Lafuente (2012), referente a que el aprendizaje colectivo se produce cuando se comparte el conocimiento y existe intercambio de información.

Fase 2. Entrenamiento en el puesto

Se desarrolló durante los dos restantes meses que dura la capacitación; constituye esta una fase de suma importancia pues, mientras más tiempo se dedica al entrenamiento en el puesto mayor posibilidad de integración de equipo existirá; ella se caracterizó por la atención individualizada por parte del asesor sobre las competencias que requiere el directivo para su buen desempeño en el cargo, enfatizando en sus relaciones con los colaboradores, colegas, subordinados.

La aplicación de la guía de observación permitió ir midiendo los cambios en el comportamiento de los directivos, en un primer sentido el fortalecimiento de su eficacia interpersonal pues, aunque en su mayoría poseen los conocimientos desde el punto de vista técnico para el cargo en que se desempeñan, no es así en cuanto a sus relaciones interpersonales. Al respecto plantean Goleman (1999); y Senge (2011), que lograr la colaboración de los trabajadores y el compromiso con los objetivos constituye un reto esencial para los directivos en la actualidad y una competencia de las que tienen que apropiarse, y los procesos de aprendizaje pueden ayudar a conseguirlo.

Se comprobó la capacidad desarrollada por los directivos para no solo motivarse a sí mismo y evitar que sus emociones constituyeran un obstáculo para utilizar sus facultades racionalmente, sino, que además, para mostrar empatía y confianza en los demás, hubo un cambio en cuanto a la flexibilidad de pensamiento, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar y manejar conflictos.

Fase 3. Taller final

La tercera fase del programa correspondiente al taller final tuvo la duración de una jornada con dos sesiones de 90 minutos cada una. En ella se logró consolidar los aprendizajes obtenidos por los miembros individualmente y en forma colectiva a lo largo de todo el proceso.

En el desarrollo del taller se demuestran los avances logrados por los participantes, lo cual es corroborado por los resultados de los diferentes instrumentos aplicados. En primer lugar en cuanto al cambio que se produce en su capacidad para la búsqueda de **diferentes perspectivas** para alentar a los subordinados a realizar aportaciones que ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización, lo que se constata en la solidez de los análisis realizados, hay una nueva manera de valorar los asuntos

y se observa una perspectiva más integral a la hora de tomar las decisiones.

En todas las empresas en que se aplicó el programa en unos casos surgieron y en otros se incrementaron los equipos interfuncionales como muestra de un incremento de la colaboración; en un 83% hubo reducción de los plazos de ejecución de los trabajos y un aumento de la motivación en un 92%. También se produjo un incremento del 65% en el compromiso con la organización, que bajo las condiciones de funcionamiento de estas empresas se considera favorable, de igual modo aumentó la responsabilidad; se constató una comunicación más abierta mostrándose un mayor reconocimiento a los aportes realizados por los demás, todo lo cual aumentó la capacidad para influenciar a los colaboradores y subordinados.

El 94% de los participantes mostraron un mayor nivel de satisfacción por el proceso de capacitación y aprendizaje, existió un nivel de aprendizaje no igual en todos los participantes pero se pudo observar un cambio en sus actitudes y comportamientos. Aquí se coincide con Castellanos & Silveiro (2001); Senge (2011), cuando afirman que, un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, tiene que estar acompañado de algún cambio en el comportamiento, solo así habrá aprendizaje.

El aprendizaje se hace efectivo cuando los conocimientos, las actitudes y las competencias se utilizan en el puesto de trabajo, que deberá por tanto producir un cambio a nivel individual, social e institucional (Tejada & Fernández Lafuente, 2012).

En consecuencia, las empresas necesitan hacer uso de sus capacidades distintivas para gestionar de manera efectiva los cambios y así lograr las metas propuestas, y la clave del éxito está en las capacidades ubicadas en sus recursos humanos y dentro de ellos, las habilidades de los directivos para lograr la efectividad de esos cambios.

Muchas veces los directivos carecen de esas capacidades distintivas, no poseen las combinaciones apropiadas de saber, saber hacer y saber estar. Dichas capacidades pueden estar en el orden de planear, organizar y controlar los procesos y otras, se ubican en las competencias para formar equipos de trabajos sólidos con una alta disposición para colaborar o para desarrollar la comunicación asertiva, la empatía, fortalecer los vínculos entre las personas, aumentar su capacidad de influencia sobre los demás, aprender a solucionar conflictos y prevenir problemas, y otras tantas.

Todas esas competencias pueden ser favorecidas mediante procesos de aprendizaje bien estructurados, que respondan a las necesidades individuales del directivo y a la estrategia de la empresa. Y si en su concepción está la de implicar de conjunto en el mismo proceso a todos los miembros de la alta dirección de la empresa, se estaría generando una invaluable oportunidad para, a través del aprendizaje colectivo transformar no solo el conocimiento y los comportamientos individuales sino también, los del colectivo y la organización en general.

CONCLUSIONES

El resultado del análisis del programa de aprendizaje para la acción a los equipos de dirección de distintas empresas en la Provincia de Cienfuegos, fue la transformación de los comportamientos que favoreció un incremento de la colaboración, reducción de tiempo de ejecución de los trabajos, aumento de la motivación, del compromiso y la responsabilidad con la organización, mejoras en la comunicación así como una mayor capacidad de los directivos para enfrentar los cambios en sus organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Borbón Pérez, O. G., & Añorga Morales, J. (2013). Aproximación a una concepción teórico - metodológica de los procesos de profesionalización pedagógica en la Educación Superior. *Ciencias pedagógicas e innovación*, pp. 45-50.
- Candelo, C. G., & Unge, B. (2003). *Hacer talleres*. Cali: Fondo Mundial para la Naturaleza.
- Castellanos Simons, D., Castellanos Simons, B., Llivina Lavigne, M. J., Silverio Gómez, M., Reinoso Cápiro, C., & García Sánchez, C. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora*. La Habana: Pueblo y Educación.
- CINTERFORT/OIT. (1997). *Formación basada en competencias*. Motevideo: OIT.
- Cruz, D. (2013). *Mejoras a la calidad de la gestión de la capacitación*. Tesis de maestría. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Cuestas Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. La Habana: Felix Varela y Academia.
- Goleman, D. (1999). *Working Whith Emotional Intelligence*. Barcelona: Kairós.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.

- Guerras, L. A., & Navas, J. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Civitas.
- Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Interuniversitaria de formación del profesorado*. 14 (1), pp. 67-80. Recuperado de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1301587967.pdf
- República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2007). NC 3000- Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. La Habana: ONN.
- República de Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución*. La Habana: Partido Comunista de Cuba.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sherman, A., Bohander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de los recursos humanos*. México: International Thomson.
- Tardif, J. (2008). Desarrollo de un programa por competencias: De la intención a su implementación. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*. 12 (13), pp. 1-16. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART2.pdf>
- Tejada, F. J., & Fernández Lafuente, E. (2012). El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. *Revista Iberoamericana de Educación*. 58 (3), pp. 1-14. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/4362Tejada.pdf>
- Urquiola, O. (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
- Urquiola, O., González, R., Acevedo, J.A., & Alfonso, D. R. (2006). Alineación estratégica del sistema de decisiones del sistema de distribución de combustibles en Cuba. *Revista Zonológica*. 27.