

21

SISTEMA DE TALLERES PARA ELEVAR LA CULTURA DE GESTIÓN DE LOS DIRIGENTES Y SUS COMPETENCIAS. MACHALA, ECUADOR. ESTUDIO DE CASO

SYSTEM OF WORKSHOPS TO RAISE THE MANAGEMENT CULTURE OF THE LEADERS AND THEIR COMPETENCES. MACHALA, ECUADOR. CASE STUDY

MSc. Odalys Bárbara Burgos Bencomo¹

E-mail: burgoodalis19@yahoo.es

Dr. C. Raúl López Fernández¹

E-mail: raulito_p@yahoo.com

MSc. Carmen Benítez Ruíz²

¹ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

² Unidad Educativa "Ciudad Machala." República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Burgos Bencomo, O. B., López Fernández, R., & Benítez Ruíz, C. (2017). Sistema de talleres para elevar la cultura de gestión de los dirigentes y sus competencias. Machala, Ecuador. Estudio de Caso. *Revista Conrado*, 13(1-Ext), 150-158. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a elevar la cultura de gestión en los dirigentes y sus competencias, a partir de la aplicación de un sistema de talleres, enfatizando en los procesos de preparación y superación en los conocimientos básicos de la referida cultura de gestión y con ello, el desarrollo de competencias como habilidades directivas que debe poseer un cuadro de dirección. Se propone un sistema de talleres diseñados en dos fases (diagnóstico e implementación) para evaluar el estado actual de los modos de actuación de los dirigentes y aportarles las competencias necesarias, partiendo de los elementos básicos de la cultura de gestión y del desarrollo de las habilidades directivas. Se asumió como objetivo de la investigación, "elaborara un sistema de actividades para elevar las competencias de gestión en los directivos asociados a la agricultura de la ciudad de Machala a nivel organizacional". Como principal resultado se logra, un sistema de talleres que permite elevar las competencias de los directivos, mediante el incremento de una cultura de gestión en los mismos, identificadas mediante el diagnóstico inicial que se aplica para constatar los vacíos en sus funciones de dirección, el que puede ser extrapolado a otras regiones con similares necesidades.

Palabras clave:

Cultura de gestión; competencias; dirigentes; habilidades directivas; sistema de talleres.

ABSTRACT

The present investigation is directed to elevate the culture of management in the leaders and their competences, from the application of a system of workshops, emphasizing in the processes of preparation and improvement in the basic knowledge of the aforementioned management culture and with it, the development of competences as managerial skills that must have an address box. A system of workshops designed in two phases (diagnosis and implementation) is proposed to evaluate the current state of the leaders' modes of action and provide them with the necessary skills, based on the basic elements of the management skills culture and the development of skills directives. It was assumed as an objective of the research, "elaborate a system of activities to raise the managerial competencies in the managers of the city of Machala at the organizational level". As the main result is achieved, a system of workshops that allows to elevate the competencies of managers, by increasing a culture of management in them, identified by the initial diagnosis that is applied to verify the gaps in their management functions, the which can be extrapolated to other regions with similar needs.

Keywords:

Management culture; competencies; leaders; managerial skills; workshop system.

INTRODUCCIÓN

El acelerado desarrollo que el mundo está experimentando como consecuencia de los avances de la ciencia y la tecnología en el nuevo milenio, presenta situaciones complejas de orden político, económico y social agravadas por la globalización de las economías, los conflictos internacionales, entre otros, planteando constantemente, nuevos desafíos.

Los cambios que se están experimentando ante las exigencias de la contemporaneidad, influyen de forma significativa en la necesidad de emplear a su vez, nuevos métodos y medios y por tanto, nuevos estilos de dirección, los que deben estar conducidos de manera efectiva hacia la elevación de la calidad en todos los sentidos, todo muy estrechamente vinculado tanto con las competencias genéricas como con las específicas.

Al respecto, la Escuela de Organización Industrial (2015), apunta que las competencias genéricas son las atribuibles al comportamiento que cada persona debe tener para pertenecer a una organización dada, y las competencias específicas son aquellas propias de cada área de trabajo y que varían entre dichas áreas y entre los puestos de estas áreas, según sean los requerimientos funcionales de cada una de ellos en particular. Esto define la eficacia de la organización y en cierta medida, su correcto balance incide sobre la cultura de cada organización.

Para darle respuesta a las exigencias de los momentos actuales, los dirigentes deben ser personas con las competencias necesarias e imprescindibles para cumplir su misión ante las organizaciones que conducen, capaces de analizar, evaluar y regular, fenómenos objetivos y subjetivos, ya sean generales o específicos, desde su radio de acción, sustentados sobre la base de un pensamiento heurístico y con un enfoque creador, que les posibilite promover la toma de decisiones necesarias. Este criterio ha sido defendido por diferentes autores, entre ellos, Pino (2005), quienes lo sitúan como punto de partida necesario en la búsqueda del perfeccionamiento de su accionar.

Es necesario apuntar que según refieren Cáceres & Pérez (2016) la nueva acepción al término competencia aparece a partir del siglo XV con un nuevo significado que se emplea para identificar el “pugnar con” o “rivalizar con” dando lugar así a sustantivos como competición, competencia, competidor, competitivo, competitividad, acepción que hoy en día encuentra una proliferación considerable, sobre todo, el sector de la producción y los servicios y que se emplea además para diferenciar el que hacer entre áreas o sectores y hasta entre personas, enfoque que perdura hasta la actualidad y de mucha recurrencia en su uso.

Autores como Le Boterf (2000), la cataloga como un conjunto de recursos cognitivos que toman en cuenta capacidades, microcompetencias, valores, actitudes, percepciones, información, sobre lo que Perrenoud (2007), añade que entre los elementos comunes que caracterizan en la actualidad a las competencias, se destacan las capacidades o actitudes que la persona utiliza para actuar. Zabala (2008), agrega que además está en relación con saber actuar de manera competente o para movilizar

Por otra parte, vale la pena meditar sobre la significación que desde la valoración práctica alcanza este concepto pues ya desde tiempos anteriores, autores como Peters & Austin (1987); Boulden (1985); Fiol (1991); y Levitt (1991), dedican espacios de discusión para develar en sus análisis, la esencia misma de ese sistema de saberes, habilidades que en esencia identifican a las competencias, y a la vez, la consideración que hacen sobre el dirigente como una mercancía y a su preparación, como la vía para incrementar los recursos financieros, demostrando una vez más, la necesidad de incidir en esta dirección para lograr mejores resultados hacia en desarrollo productivo y de los servicios.

Lo anterior evidencia la necesidad de desarrollar herramientas que permitan potenciar a los directivos de los distintos niveles de actuación, incluida sus reservas, sin dejar de tomar en consideración el nivel de dirección, las funciones específicas que cumple el directivo, las características propias de su medio laboral, centrando la atención en las necesidades de cambio que de modo consciente estén reconocidas por la organización en cuestión, de manera tal que ello permita trazar acciones acordes a las transformaciones requeridas, siendo decisivo el modo en que este desarrollo se conciba.

Un elemento a tomar en cuenta como indicador de cambio es que la preparación de los dirigentes y sus reservas que se ordene e implemente, será efectiva cuando logra incrementar la eficacia de la dirección de los mismos, razón que al mismo tiempo obliga a tener clara las metas a lograr y su nivel de cumplimiento, para evitar sesgos que desestimulen o mal correlaciones a los esfuerzos de preparación y los resultados logrados, propendiendo al desarrollo de una Cultura Integral de Dirección, implícita una Cultura de Gestión, considerando a esta última como el conjunto de actividades organizadas para lograr un fin o una meta.

Toda esta problemática condujo a plantearse una investigación cuyo objetivo fue, elaborar un sistema de actividades para elevar las competencias de gestión en los directivos de la ciudad de Machala a nivel organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se estructuró una investigación correlacionar o múltiple, empleándose como métodos, la revisión documental, la entrevista estructurada y la encuesta, para poder dar cumplimiento al objetivo propuesto en la misma, la que centra su escenario de intervención, en la ciudad de Machala, Ecuador y donde se implicaron directivos de organizaciones de diferentes objetos sociales, enfatizando, en la agricultura y tamaño, sin que se tomaran en cuenta atributos inherentes a la experiencia en la dirección por el tiempo de permanencia en estas funciones, con la finalidad de permitir en estos espacios de preparación, la diversidad funcional y cognitiva necesaria para establecer debates enriquecedores y la apertura con ello a un aprender desde el mejor.

Estos espacios de aprendizaje desarrollador (López Fernández, 2012) se ordenaron en forma de talleres, apoyado en la metodología del análisis reflexivo a partir de la práctica, para transformar así los modos de actuación. Su desarrollo es antecedido por un diagnóstico integral desde las competencias de estos directivos y tomando en cuenta los elementos que de modo general se reflejan en la bibliografía consultada al efecto de la investigación.

El sistema elaborado se implementó en cinco entidades de la ciudad de Machala, con diferentes objetos sociales, dimensión económica y estructura funcional, para comprobar la valía del mismo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se aplicaron las herramientas de diagnóstico concebidas para la investigación, las que junto con la revisión bibliográfica efectuada y la consulta a documentos propios de la actividad de producción de bienes y servicios, permitieron evidenciar en los directos:

- » Insuficiente identificación del **emprendimiento** como una condición inherente al cambio.
 - » Deficiente visión sobre el papel transformador de la ciencia y la tecnología.
 - » Nula presencia de alianzas estratégicas universidad-empresa, como parte necesaria en la dinámica de la gestión del desarrollo.
 - » Las carencias antes identificadas evidencian la necesidad de ordenar actividades que permitan elevar las competencias generales y específicas de los directivos, sobre todo, bajo las nuevas perspectivas de empresas innovadoras a las que está convocando la competencia que imponen las exigencias actuales del mercado nacional e internacional, razón que indujo a la propuesta de las actividades formativas para los directivos, ordenadas en forma de talleres, para los que se concibieron objetivos específicos que en su conjunto tributan al objetivo general del sistema propuesto, coincidente a su vez con el propósito asumido para la investigación como tal, lo que se muestra a continuación:
- Descripción del sistema de talleres:**
- El sistema de talleres propuesto para elevar las competencias directivas entre los cuadros de la ciudad de Machala, presenta los siguientes elementos que lo caracterizan:
- » **Objetividad:** porque se diseñan a partir del resultado del diagnóstico aplicado y de las necesidades de preparación y superación en la cultura de gestión que se constatan desde la bibliografía consultada.
 - » **Flexibilidad:** por ser susceptibles a cambios y por ende, por su capacidad de rediseño, en correspondencia con los resultados del diagnóstico, las metas y las necesidades que vayan apareciendo durante el propio trabajo.
 - » **Carácter desarrollador:** porque permite como parte de la propia preparación, desarrollar hábitos y habilidades profesionales, valores, cualidades y modos de actuación, todos acorde a las funciones del dirigente conduciéndolos a la formación cultura integral de dirección intencionada básicamente a la gestión.
 - » **Carácter contextualizado:** porque los contenidos del sistema de talleres tienen la posibilidad de adecuarse a las características de cada directivo y le dan a su vez, la posibilidad de interactuar con los contextos en que desempeñan su labor ejecutiva.
 - » **Nivel de actualización:** porque se considera el plan de preparación y superación para directivos en sinergia con los cambios demandados.
- » Escaso dominio del sistema de conocimientos de una Cultura integral de Gestión, en general.
 - » Reducida delegación eficiente de funciones.
 - » Deficiente preparación de las reuniones y una utilización inadecuada de las mismas como herramienta para la dirección.
 - » Uso ineficiente del tiempo de trabajo.
 - » Escasa habilidad para la solución de conflictos.
 - » Escasa motivación para la incrementar la preparación general hacia una buena gestión.
 - » Falta de auto conciencia sobre las carencias para una adecuada Cultura de Gestión.

- » **Carácter de sistema:** parten de la interrelación que existe entre los componentes de cada taller y los requerimientos del cambio necesario.
- » **Aplicabilidad:** es de posible aplicación y adaptación a las condiciones concretas de cada lugar, la vez que resulta de fácil manejo por todos los sujetos involucrados en el mismo.

Descripción de los talleres (total de horas de duración, 36):

Como consideración general, debe trabajarse cuidadosamente, de manera que el conocimiento no quede fragmentado, guiando la discusión por un coordinador que se seleccione al efecto, quien estimula el trabajo grupal y las reflexiones sobre cada tema. Al final de cada taller se elaborará un PNI (listar lo positivo, lo negativo y lo interesante), lo que permitirá evaluar en cierta medida, el cumplimiento del objetivo propuesto.

TALLER No 1: Introdutorio: ¿Por qué los talleres sobre la dirección educacional para el trabajo con la Cultura de Gestión? (3 horas)

Objetivo específico: familiarizar a los participantes creando un ambiente favorable que posibilite las relaciones cordiales entre los mismos, la disposición hacia la transformación y las reflexiones teóricas en torno a los conocimientos básicos y habilidades directivas de la cultura de gestión.

Contenido: Concepción de las acciones en la modalidad de talleres. Presentación y debate sobre los resultados del diagnóstico inicial. Situación actual de la cultura de gestión y las características de la preparación y superación de los cuadros.

Introducción al tema:

Por tratarse del primer taller debe realizarse una breve panorámica de los objetivos, contenidos, tiempo de duración y características de los talleres. El coordinador de la actividad expondrá qué se espera de los participantes. Se empleará, siempre que sea necesario, el trabajo en grupo, como una técnica más para la socialización de saberes.

Se sugiere antes de comenzar el taller aplicar la técnica participativa "Si me capacitas a mí, nos preparamos todos", con el objetivo de procurar un ambiente de confianza y comunicación, intercambiar expectativas e inquietudes sobre los talleres y percibir la sensibilidad grupal de los participantes. Estas ideas deben ser conservadas para evaluarse al finalizar el sistema de talleres.

Desarrollo del taller:

La actividad central estará encaminada a realizar un análisis del diagnóstico de la situación de la cultura de gestión y el tratamiento que a la problemática se le ha estado dando.

Una vez realizada la presentación y el debate colectivo del trabajo desarrollado por los equipos, debe procederse a establecer la relación entre la situación encontrada y lo que realmente se desea como dirigentes comprometidos con las instituciones docentes y con la sociedad.

TALLER No. 2: Los componentes de la preparación de los cuadros (2 horas).

Objetivo específico: profundizar en los contenidos y objetivos de los cuatro (4) componentes de la preparación de los cuadros, que son:

Contenidos y Objetivo del Componente Preparación Económica.

Contenidos y Objetivo del Componente Preparación Técnica y Profesional.

Contenidos y Objetivo del Componente Preparación en Dirección Científica Educacional.

Introducción al tema:

En la parte inicial del taller se utilizará la técnica de Palabras claves con el objetivo de establecer la posible relación entre: (I) preparación; (II) conocimientos; (III) economía; (IV) capacitación y (V) Preparación técnica y profesional

Las intervenciones de los participantes deben permitir justificar la complejidad de estas definiciones, no solo por los diversos enfoques que puede tener sino por las relaciones entre ellas, por lo que en el tratamiento del tema es necesario precisar determinados fundamentos. A partir de aquí se orientará el objetivo.

Desarrollo del taller:

Se procederá al debate colectivo en plenario acerca de cada componente y de la importancia de los mismos para la preparación de los dirigentes.

La técnica de trabajo en grupo, debe trabajarse cuidadosamente de manera que el conocimiento no quede fragmentado. La discusión debe ser guiada por el coordinador, quien estimulará el trabajo grupal y las reflexiones sobre el tema. Se sugiere seleccionar un relator que irá resumiendo las ideas centrales de la actividad.

TALLER No. 3: Las funciones generales de dirección (2 horas).

Objetivo específico: profundizar en los contenidos y objetivos de las funciones de dirección

Tema: El proceso de dirección y las funciones de dirección:

- a. El contenido de las funciones
- b. La clasificación de las funciones de dirección.
- c. Las funciones generales de dirección
 - La planificación
 - La organización
 - El control y el mando.
- d. Las funciones específicas de dirección
 - Las funciones técnicas -productivas
 - Las funciones económicas de dirección
 - Las funciones sociopolíticas de dirección
- e. EL ciclo de dirección.
- f. La interrelación de las funciones generales y específicas.

Introducción al tema:

En la parte inicial del taller se utilizará la técnica de palabras claves; con el objetivo de establecer la relación posible entre ellos.

Planificación, organización, control y mando

Las intervenciones de los participantes deben permitir justificar la complejidad de estas definiciones, no solo por los diversos enfoques que puede tener sino por las relaciones entre ellas, por lo que en el tratamiento del tema es necesario precisar determinados fundamentos. A partir de aquí orientar el objetivo.

Se procede al debate colectivo en plenario acerca de cada componente y de la importancia de los mismos para la preparación de los cuadros.

El tema debe trabajarse cuidadosamente de manera que el conocimiento no quede fragmentado. La discusión debe ser guiada por el coordinador, quien estimula el trabajo grupal y las reflexiones sobre el tema. Se sugiere seleccionar un relator que irá resumiendo las ideas centrales de la actividad.

TALLER No. 4: El trabajo en grupo (3 horas).

Objetivo específico: Utilizar el trabajo grupal como una de las vías para la solución a los problemas superación en la cultura de gestión. A partir de lo estudiado. Se realizará el debate a través de las respuestas a las preguntas orientadas.

Temas:

- a. El concepto de grupo.
- b. Las ventajas del trabajo en grupo para los cuadros.
- c. Las reglas del trabajo en grupo en el proceso de dirección.
- d. Las funciones del trabajo en grupo.

Introducción al tema:

En la parte inicial del taller se utilizará la técnica de Palabras claves; con el objetivo de establecer la relación posible entre ellos:

- » Dirección estratégica
- » Trabajo grupal
- » Dirección participativa

Las intervenciones de los participantes deben permitir justificar la complejidad de estas definiciones, no solo por los diversos enfoques que puede tener sino por las relaciones entre ellas, por lo que en el tratamiento del tema es necesario precisar determinados fundamentos. A partir de aquí orientar el objetivo.

Posteriormente se procede al debate colectivo en plenario acerca de cada componente y de la importancia de los mismos para la preparación de los dirigentes.

El tema debe trabajarse cuidadosamente de manera que el conocimiento no quede fragmentado. La discusión debe ser guiada por el coordinador, quien estimula el trabajo grupal y las reflexiones sobre el tema. Se sugiere seleccionar un relator que irá resumiendo las ideas centrales de la actividad.

TALLER No. 5: La reunión (3 horas)

Objetivo específico: desarrollar habilidades para la dirección de reuniones.

Temas:

- a. El concepto de grupo
- b. Las ventajas del trabajo en grupo para los cuadros.
- c. Las reglas del trabajo en grupo en el proceso de dirección.
- d. Las funciones del trabajo en grupo.

Introducción al tema:

Para iniciar el taller y a partir de las guías elaboradas por los participantes se sintetizarán los aspectos esenciales medidos por los participantes en la reunión, a partir de los cuales se hará el análisis de la reunión observada. Señalándose elementos positivos que contribuyeron al buen desarrollo de la reunión y elementos negativos que conspiraron contra ella.

Se abordarán las problemáticas a resolver para lograr efectividad en las reuniones, formulándose la interrogante: ¿Cuál es su valoración personal del desarrollo de la reunión?

Posteriormente se procede al debate colectivo en plenario acerca de cada componente y de la importancia de los mismos para la preparación de los dirigentes.

Para finalizar el encuentro se pedirá a los participantes que comenten la siguiente afirmación: *“La misión de un mando no es hacer, sino dirigir” Harold Taylor.*

TALLER No. 6: La delegación de autoridad (3 horas)

Introducción al tema:

Para iniciar se presentará la siguiente situación problemática:

Supuestamente, eres el Vicedirector del centro en la tarde todos los estudiantes participaron satisfactoriamente en un trabajo masivo socialmente útil, destinado a limpiar la escuela, por lo que los estudiantes le solicitan que en la noche se planifique una actividad recreativa.

¿Qué debes hacer? ¿Diseñarla a su criterio?; ¿imponerse a los superiores si es que no lo entienden necesario?; ¿negociar? ¿Qué entendemos por negociación?

Se somete a discusión entre los participantes en el taller.

La solución es por supuesto **NEGOCIAR.**

Se trabajará con 3 equipos que abordarán los contenidos a tratar en diferentes situaciones problemáticas.

De cada situación problemática que hayan desarrollado los cuadros, se escogerán tres y se seleccionan tres oponentes para escenificarlas y debatirlas. Se otorgará un tiempo previo para su preparación y se solicitará al resto del grupo que teniendo en cuenta los consejos para una delegación exitosa de funciones y no de responsabilidad, detecten los errores cometidos por los negociadores. Desde el énfasis en los errores cometidos, discutir las vías para hacer una negociación más efectiva.

Como colofón de la actividad se volverá a la actividad inicial y se le pedirá a los dirigentes que después de lo debatido, reevalúen su posición ante defendidas. Teniendo en cuenta lo estudiado se preguntará a los cuadros:

¿Cómo podría mejorar la utilización de su tiempo como dirigente teniendo en cuenta las reglas o directivas para una buena negociación?.

TALLER No. 7 El aprovechamiento del tiempo por el cuadro de dirección (3 horas).

Objetivo específico: Valorar la importancia del uso racional del tiempo en la labor del dirigente.

Temas:

- Mencionar las estrategias y tácticas para lograr una correcta negociación.
- Valore la manifestación de la delegación en su desempeño como directivo
- Aspectos a tener en cuenta para preparar una efectiva negociación.

Introducción al tema:

Se comenzará explicando que el tiempo es un recurso único e irrecuperable día a día, todos gozamos de la misma cantidad y debe gastarse a razón de 60 segundos por minuto.

Todos los empleos disponen de 168 horas a la semana. ¿Cómo usas las tuyas? Para quien sinceramente se propone mejorar la administración de su propio tiempo, el primer paso consistirá en averiguar cómo lo está empleando.

TALLER No. 8: Cultura de Participación (3 horas).

Objetivo específico: Apropiarse de una concepción de participación, como proceso desarrollador, condicionado y con diferentes niveles decisorios.

Aprender a exigir la participación como un derecho inalienable de tu condición de dirigente

Introducción al tema: Debes como cuadro estar bien preparado en el contenido temático, este encuentro es mucho más exigente que el resto de los impartidos, te sugerimos que previo al encuentro te reúnas con algunos dirigentes, para que te ayuden a diseñar colectivamente el encuentro, estudien toda la literatura, escojan las técnicas a utilizar, preparen los medios de apoyo. Si lo consideran pueden pedir la presencia de algún especialista

de cuadros, no para dar conferencias, sino para ayudar en el debate.

Trabajo en plenaria.

1. Cada grupo expondrá sus resultados y se permitirán aclaraciones, discrepancias, enriquecimientos de los criterios, hasta agotar el tema.
2. Una vez concluidas las tres exposiciones, el profesor por comparación, generalizará los aspectos comunes de la participación en los tres ámbitos, las condicionantes determinadas, los niveles alcanzados, la evolución que se aprecia y los retos que se presentan de carácter general. No es sumar, sino comparar, ver lo común y lo diferente, tratar de explicar las razones que lo originan. El colectivo de profesores pueden hacer un rápido trabajo de síntesis y se puede ayudar como tal a interpretar el resultado del análisis realizado por los pequeños grupos.

Como resultado del trabajo de los equipos deben presentarse dos variante:

1. Acciones con las que podrías propiciar la participación como cuadro de dirección en el centro
 2. Acciones para aumentar el mínimo de poder que tienen los dirigentes en el centro.
- 2.c.1 Es importante que los cuadros encuentren los puntos de coincidencias y velen por el cumplimiento de las acciones que no deben quedar como una tarea evaluada sino como un plan real y perspectivo para perfeccionar el trabajo de la organización en el centro.

TALLER No. 9 Comunicación (3 horas).

Objetivo específico: Fomentar el desarrollo de habilidades comunicativas.

Temas: Se desarrollarán los contenidos orientados en el taller anterior.

Introducción al tema:

Se seguirá el mismo procedimiento que en el taller anterior en cuanto al trabajo en pequeños grupos y al trabajo en plenaria.

Trabajo en pequeños grupos:

- a. Permíteles a los pequeños grupos reunirse para preparar la intervención.
- b. Demuestra tu interés en promover su interrelación, preguntándoles si se han podido comunicar antes. Es bueno tratar de crear lazos aunque sean de comunicación bilateral.

- c. Conocimientos que tiene el grupo de cada uno de sus integrantes. Consulta los libros de técnicas.
- d. Anima a partir de técnicas que fortalezcan el sentido de pertenencia del pequeño grupo, esto estimula la emulación entre los grupos.

Es importante que los cuadros encuentren los puntos de coincidencias y velen por el cumplimiento de las acciones que no deben quedar como una tarea evaluada sino como un plan real y perspectivo para perfeccionar el trabajo de la organización en el centro.

TALLER No. 10: Liderazgo (2 horas)

Objetivo específico: Demostrar la necesidad de lograr el liderazgo legítimo de los dirigentes

Temas:

¿Qué entendemos por líder?

- a. Mencione las diferencias entre un jefe y un líder.
- b. Mencione las cualidades de un dirigente.
- c. Valore el liderazgo a asumir por los dirigentes en nuestros centros educacionales.

Introducción al tema:

Se seguirá el mismo procedimiento que en el taller anterior en cuanto al trabajo en pequeños grupos y al trabajo en plenaria.

Este taller se desarrollará a través del debate en plenaria y servirá como colofón de todo el curso. Se debe insistir en el papel de vanguardia de los dirigentes.

Se explicará entonces teniendo en cuenta la propia frase de Harold Taylor que:

“Ejercer el mando es realizar cosas importantes mediante el perfeccionamiento continuo de la capacidad y conocimientos... de las personas a las que se dirige. Y esto es imposible sin la delegación”.

TALLER No. 11 La delegación de autoridad (3 horas).

Objetivo específico: Valorar la importancia de los elementos que condicionan la delegación de autoridad para el desarrollo de la labor directa del directivo.

Temas:

- a. Mencione los elementos que condicionan la delegación.
- b. Explicar las diferencias entre autoridad formal y autoridad informal.

- c. Mencione las diferencias entre responsabilidad y delegación.
- d. Cómo evitar la delegación inversa.

Introducción al tema:

Se le pide a los dirigentes que listen en sus libretas, las cinco actividades principales que realizan como parte de sus funciones de dirección y evalúen en alto, medio o bajo, la frecuencia en que ellos facultan a otras personas para efectuar acciones que respaldan o aseguran el cumplimiento de cada función, sin delegar la responsabilidad que como tal tienen.

Se resumirán entonces en la pizarra, los resultados de este ejercicio, valorando en equipo, las causas por las que se promueve o se restringe la delegación de funciones, profundizando en las causas y en el que hacer para optimizar el trabajo del directivo en tan sentido.

Para este ejercicio se elaborará en la pizarra, una tabla como por ejemplo, la que aparece a continuación.

El objetivo del ejercicio no es saber las actividades fundamentales por lo que no se usan números, sino, que se marca la frecuencia con que se delega.

Actividades	Frecuencia con que se delega		
	Alto	Medio	Bajo.
total			

Al analizar el concepto de delegación es importante aclarar que se delega la autoridad no la responsabilidad.

TALLER No. 12 El emprendedurismo y la gestión del desarrollo (6 horas)

Objetivo específico: Analizar el papel que juega el emprendimiento en una organización y las causas que lo aceleran o lo retardan, como un factor estratégico para el cambio.

Temas:

- a. El emprendedurismo como proceso social en una organización.
- b. La empresa innovadora frente a las competencias y la potenciación del emprendedurismo.
- c. La gestión del conocimiento, la organización que aprende y la condición de innovadora.

- d. El directivo, el emprendedurismo y las alianzas estratégicas en una organización frente a la competencia en el mercado.
- e. ¿Qué hacer para lograr que una organización sea emprendedora?

Introducción al tema:

Se presenta una panorámica de la realidad actual del mercado globalizador y los matices de la competencia y el consumo.

Se analiza qué significa ser emprendedor y qué se necesita por parte de la organización, valorando el papel del directivo en esta dinámica organizacional.

Se discute el papel de las universidades y de los centros de ciencia, como aliados estratégicos, en el fortalecimiento de una cultura de gestión que propenda a una excelencia organizacional y al liderazgo en el mercado de su tipo.

Se enfatiza en el papel y las condicionantes de la innovación desde la gestión de dirección y de la gestión del conocimiento como proceso.

En sentido general, se presenta un sistema de talleres cuya implementación permitirá elevar las competencias de los directivos, mediante el incremento de una cultura de gestión en los mismos, identificadas desde el diagnóstico inicial que se aplica para constatar los vacíos en sus funciones de dirección. Este sistema puede ser extrapolado a otras regiones con similares necesidades.

Es necesario tomar en consideración que la cultura de gestión, al ser considerada como un proceso sistémico y continuo, en el que se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de la educación, en correspondencia con los principios, funciones, métodos, técnicas y estilos de dirección, cobra singular importancia dentro del sistema de preparación de los directivos, asunto que no siempre se logra y que reviste singular importancia a partir de los resultados que arrojó el diagnóstico inicial hecho a los directivos de Machala, Ecuador, de aquí la importancia de la propuesta formulada en esta investigación, la que se apoya en la metodología del análisis reflexivo a partir de la práctica, para transformar así los modos de actuación.

El sistema de talleres propuesto se caracteriza por la objetividad, flexibilidad, integralidad, carácter de sistema, desarrollador, contextualizador, vivencial, reconsiderativo de la práctica y actualizado y su implementación en cinco entidades de la ciudad de Machala, con diferentes objetos sociales,

dimensiones económicas y estructuras, demostró la efectividad de los mismos, evidenciándose un mejor desempeño de los cuadros, mostrando estos un mayor dominio y aplicación de los elementos básicos de la cultura de gestión y de los enfoques estratégicos, así como el empleo de correctas técnicas, métodos y estilos de dirección que conducen al logro de las metas y objetivos trazados en la educación.

CONCLUSIONES

Se presenta un sistema de talleres cuya implementación permitirá elevar las competencias de los directivos, mediante el incremento de una cultura de gestión en los mismos, identificadas desde el diagnóstico inicial que se aplica para constatar los vacíos en sus funciones de dirección. Este sistema puede ser extrapolado a otras regiones con similares necesidades.

El sistema de talleres propuesto para la preparación y superación se apoyó en los fundamentos de la metodología del análisis reflexivo, a partir de la práctica para transformar los modos de actuación y elevar la cultura de gestión de los dirigentes, caracterizándose por la objetividad, flexibilidad, integralidad, carácter de sistema, desarrollador, contextualizador, vivencia!, reconsiderativo de la práctica y actualizado.

La validación del sistema de talleres se realizó a partir de una intervención en el proceso de dirección a través de la implementación en la práctica de los elementos básicos y las habilidades directivas que integran la cultura de gestión referido a los principios, funciones, métodos, técnicas y estilos de dirección, utilización de las Tecnologías de la información y la comunicación, materializado en el sistema de trabajo del centro.

La validación del sistema de talleres propuestos se hizo aplicándolo a cinco entidades de la provincia, con diferentes objetos sociales y dimensiones económicas y demostró la efectividad de los mismos, evidenciándose un mejor desempeño de los cuadros, mostrando estos un mayor dominio y aplicación de los elementos básicos de la cultura de gestión y de los enfoques estratégicos, así como el empleo de correctas técnicas, métodos y estilos de dirección que conducen al logro de las metas y objetivos trazados en la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boulden, G. (1985). Un enfoque sistémico a la capacitación en dirección. En Curso de Métodos Modernos de Enseñanza a Dirigentes. La Habana ISDE.

Cáceres, M., & Pérez, C. (2016). Las competencias y la gestión del conocimiento en el currículo. Reflexiones. Recuperado de: <http://www.revistadecooperacion.com/numero9/09-01.pdf>

Escuela de Organización Industrial. (2015). Modelo de Gestión por Competencias. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Fiol, M. (1991). La Formación al Management: ante todo una cuestión de "saber ser". Taller de Expertos CLAD. Puerto Rico.

Le Boterf, G. (2000). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión 2000/EPISE.

Levitt, T. (1991). Reflexiones en torno a la Gestión de Empresas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

López Fernández, R. (2012). La evaluación de la Educación a distancia en búsqueda de un aprendizaje desarrollador. Revista Médica MediSur, 10(2). Recuperado de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/1918/919>

Perrenoud, P. (2007). Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al Viaje. México: Graó.

Peters, T., & Austin, N. (1987). Pasión por la Excelencia. La Habana: Ciencias Sociales.

Pino, M. (2005). Cultura Integral de Dirección. La Habana: IPLAC.

Zabala, A., & Arnau, L. (2008). 11 Ideas clave: cómo aprender a enseñar competencias. Barcelona: Graó.