

Del entrenamiento al entrenamiento metodológico conjunto.

M.Sc Andrés Ballester Gouraige

RESUMEN

En el trabajo se exponen algunos conceptos sobre entrenamiento extraídos de la Teoría de la Dirección relacionados con el área genérica llamada desarrollo, la que se divide en Educación y Entrenamiento, hasta entrar en el concepto de Entrenamiento Metodológico Conjunto, relacionándolos con el trabajo en grupo y la dirección participativa.

Palabras Clave: Entrenamiento Metodológico Conjunto.

ABSTRACT

In this work are expose some concepts about training extracted from of the Theory of Direction, related to the so called generic area. It is divided in education and training, till to enter into the concept of Methodological Training relating it with group work and participative direction.

Key Words: Joined Methodological Training.

La esencia de las transformaciones que requiere la escuela cubana actual está en situar al hombre como objeto real del cambio, como protagonista principal; y a la estructura de dirección, métodos y estilos de trabajo que estos emplean, como medios para lograr tales fines.

Se hace necesario elevar la responsabilidad de los docentes, promover su reflexión para enjuiciar su actividad profesional, lograr su implicación para accionar en el cambio de sus puntos de vista, estilos de trabajo y modos de actuación, a fin de obtener una mayor eficiencia en su labor.

Alcanzar estos objetivos en los docentes, y en los dirigentes y funcionarios de las estructuras de dirección, es un proceso complejo que requiere de métodos apropiados de trabajo y de una preparación especial de todos los que realizan acciones encaminadas a transformar el quehacer educacional. (García, 1999, p. 6).

La transformación de los métodos y estilos de trabajo, como condición indispensable para promover el cambio educativo de la escuela, constituye un reto para el personal que labora en los niveles central, provincial y municipal, por cuanto, están obligados a un proceso de cambio y perfeccionamiento de su labor, de su modo de actuación, al mismo tiempo que accionan para lograrlo en el personal del nivel de dirección inmediato inferior; en particular en la escuela.

En este sentido, directivos, funcionarios y especialistas, tienen que identificar con claridad que su primera tarea consiste en lograr unidad de acción y compromiso individual y colectivo, en torno a la necesidad de promover cambios en sus modos de interactuar con el personal de los centros; en los procedimientos que caracterizan las relaciones de subordinación, orientación y control.

En consecuencia, requieren asumir un nuevo estilo de trabajo, que promueva en dirigentes y dirigidos el intercambio mutuo en la búsqueda de soluciones; que estimule al que dirige a integrarse cada vez más al grupo, a sentirse parte del mismo, a influir y dejarse influir; a otorgarle a los que dirigen un papel más protagónico.

Estimular la participación activa y democrática, expresado en la promoción de la libertad de expresión, para conocer cómo piensan, cómo se comprenden y asimilan las nuevas tareas, cómo se trata de resolver un problema e incentivar la búsqueda de ideas para seleccionar las mejores alternativas.

García (1999) expresa: "Se requiere el empleo de un método que ponga el énfasis fundamental en la actividad de los sujetos y de los colectivos; así como en el ambiente laboral en la que ésta se desarrolla". (p. 6).

García, (1999) continua expresando:

(...) la experiencia del trabajo escolar y los resultados de investigaciones, apuntan como las más apropiadas, a los de entrenamientos o adiestramientos, que promueven de forma más efectiva el perfeccionamiento del personal docente, favorecen la obtención de mejores resultados y permiten seleccionar el potencial pedagógico capaz de asumir la función de multiplicadores. (p. 6).

La palabra entrenamiento tiene muchos significados, examinaremos algunas definiciones de entrenamiento extraídos de la Teoría de la Dirección citados por Chiavenato (1992):

Waite, 1952, se refiere al entrenamiento "como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general". (p. 456).

Yoder, 1956, el entrenamiento es "como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares". (p. 456).

Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento.

Whitehill, 1955, el entrenamiento "significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo". (p. 456).

McGehee, 1961, lo define como "educación especializada", para él, "el entrenamiento es el acto que comprende todas las actividades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales". (p. 460).

Steinmetz, 1969, define el entrenamiento como "el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial (no dirigente) aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido". (p. 458).

Flipp, 1970, al dar un criterio administrativo sobre entrenamiento lo define como el "acto de aumentar el conocimiento y habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo". (p. 460).

Hoyler, 1970, plantea que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas". (p. 460).

Sikula, 1976, por su parte establece distinciones entre entrenamiento y desarrollo. El primero se refiere a la "instrucción de operaciones técnicas y mecánicas" y el segundo se refiere a "conceptos educacionales, filosóficos y teóricos". Según este criterio el entrenamiento se orienta hacia los trabajadores y el desarrollo se dirige hacia el personal ejecutivo. (p. 459).

Todas las definiciones de entrenamiento dentro de esa concepción lo entienden asociado a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a "aspectos de la organización" de la "tarea" del "ambiente" y "desarrollo de las habilidades".

Según **Chiavenato** (1992), el entrenamiento es el "proceso de educación, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos". (p.p. 460-461).

Para Chiavenato los objetivos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio.

1. **Transmisión de informaciones.**- A partir de considerar el contenido en el programa de entrenamientos como lo esencial.
2. **Desarrollo de habilidades.**- A partir de considerar las habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes.**- Entendidas como cambio de actitudes negativas por actitudes favorables, aumento de la motivación.
4. **Desarrollo de nivel conceptual.**- Considerado para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

El autor asume este concepto de entrenamiento, por considerar que todo entrenamiento debe realizarse en función de un(os) objetivo(s) definido(s), y que como método para promover el cambio debe comprender cuatro niveles de objetivos.

Además que existe una relación dialéctica entre el entrenamiento y el desarrollo, de tal manera que el entrenamiento como concepto carece de sentido sino está inscrito en una concepción de desarrollo, por tanto analizado de esta forma significa que es un proceso dirigido a promover el movimiento hacia niveles cualitativamente superiores de desarrollo. Es un método para promover transformaciones en los sujetos entrenados, sustentadas en las relaciones sociales.

Todas estas características constituyen expresión del estilo de trabajo que implica la adopción de un método participativo como lo es el entrenamiento metodológico conjunto, que ha adoptado la Dirección del Ministerio como vía para promover las transformaciones de la escuela, en la etapa actual.

Su aplicación en el Ministerio de Educación como método, en sus diversos niveles de dirección, y en particular, en los Centros de Referencia, resulta de una importancia primordial para alcanzar el desarrollo continuo de la educación cubana.

El **entrenamiento metodológico conjunto** es el método y estilo de dirección que debe aplicarse desde el Ministerio hasta la escuela para llevar adelante la optimización del proceso docente-educativo. (5 Preguntas, 1996, p. 7).

La optimización del proceso docente-educativo, es el sistema de acciones a aplicar, en cada enseñanza, en cada territorio, en cada escuela, dirigido a concretar la manera de lograr decisivamente la elevación de la calidad de la educación y poder medir el impacto de cada una de las medidas que se apliquen. (5 Preguntas, 1996, p. 1).

Para **García** (1999) “El **entrenamiento metodológico conjunto** es un método de intervención y transformación de la realidad educativa, dirigido a propiciar el cambio o modificación de puntos de vistas, estilos de trabajo y modos de actuación de las personas con el fin de obtener mayor eficiencia en su trabajo” (p.6).

Según la Carta Circular 01/2000 **la optimización del proceso docente-educativo** es el sistema de acciones a desplegar en cada escuela para lograr elevar la idoneidad de cada maestro y obtener su óptima preparación. (Carta Circular 01, 2000, p. 2).

Se asume el concepto de **entrenamiento metodológico conjunto** de Lisardo García por considerar que es un método de transformación de la realidad educativa, dirigido a modificar puntos de vistas y modos de actuación de las personas para propiciar el cambio,

La dirección científica se basa, entre otras formas, en el "trabajo en grupo", por tanto EMC es un método de trabajo en grupo.

El grupo no es una suma de miembros, es más bien una estructura que emerge de la interacción de los individuos, la cual se expresa en términos de fuerzas y que tiene la capacidad de influir, actuar y decidir, en la solución de

tareas prácticas, elaboración de proyectos, propuestas, etc. De ello se descubren nuevos problemas de dirección hasta llegar a la solución creadora.

Al entrenar se busca un cambio organizacional, mediante el trabajo en grupo y una dirección participativa.

El trabajo en grupo que como procedimiento exige el método de EMC radica en el alto nivel de participación en la discusión de una problemática determinada. Así mismo implica la elaboración colectiva de la solución y decisión que se adopte.

El trabajo en grupo contribuye al éxito de los programas de entrenamiento ya que constituye un medio para propiciar el desarrollo y la complementación de las potencialidades de cada individuo, así como la corrección de los elementos negativos, por la interacción que se establece entre sus miembros.

Desde el momento en que se trabaja en grupo para definir un problema o buscarle solución al mismo, se está llevando a cabo la dirección participativa.

La dirección participativa funciona sobre tres pilares básicos: compromiso, contribución y responsabilidad, las cuales permiten lograr que:

1. El compromiso de los participantes no sea solo físico, sino psicológico, al comprometerse consigo mismo y no solo con los objetivos y las tareas.
2. Se fomenta la motivación a contribuir y aportar.
3. Se aprovecha los recursos de la iniciativa y la creatividad grupal.
4. Se estimula la aceptación de la responsabilidad grupal e individual en los marcos de una tarea.
5. Se logra la unidad de trabajo y objetivos comunes.

Independientemente que la dirección participativa asegura un clima favorable, niveles altos de eficiencia y por lo general una notable maduración de las relaciones interpersonales, no deja de tener en cuenta un principio básico como es la unidad de dirección.

Para lograr la dirección participativa, se requiere que dirigentes y subordinados asuman, en consecuencia, un nuevo estilo de trabajo, que promueva en ambos grupos una relación de intercambio mutuo en la búsqueda de soluciones que estimule a los que dirigen a integrarse cada vez más al grupo, y dejarse influir, a otorgar a los que dirige un papel cada vez más protagónico.

El EMC posee un grupo de **características** que hacen de él un método eficaz y ventajoso como son:

El nivel de participación conjunta de entrenados y entrenadores para favorecer el cambio en los modos de pensar y actuar.

Es reflexivo, promueve el análisis de las condiciones en que se desarrolla la actividad, se pronostican las acciones, se ofrecen alternativas, se relacionan las mejores y se valoran los posibles resultados.

Tiene un enfoque preventivo, al prever y pronosticar el desempeño del individuo en la actividad.

Es flexible en el empleo de procedimientos y alternativas, en las formas de pensar y actuar de entrenados y entrenadores.

Es sistemático, al tomar como base en cada nuevo entrenamiento al anterior.

Es motivador ya que impulsa y promueve las potencialidades para el cambio.

Es valorativo ya que ofrece juicios de valor sobre la actividad que se desarrolle.

Su carácter multiplicador de las experiencias pedagógicas de avanzadas y los resultados positivos alcanzados en diferentes lugares.

Los **objetivos** más generales de éste método son:

Elevar significativamente la calidad del proceso pedagógico a través del desarrollo constante del nivel profesional y de las potencialidades creativas de todos los implicados.

Asegurar la idoneidad del personal en los diferentes niveles.

Garantizar □ la capacitación en la práctica d los dirigentes y e

docentes de manera sistemática.

Lograr el cumplimiento de estos objetivos requiere sin dudas la aplicación del método eliminando viejos esquemas de trabajo y subjetividades.

El EMC opera sobre la base de determinados **principios** que rigen el método para promover el cambio educativo:

1. El principio del **aumento de la participación activa y democrática**, que expresa la dirección de los procesos y actividades del entrenamiento, debe favorecer no sólo un ejercicio más libre de la opinión, sino el surgimiento de las iniciativas del colectivo y de las decisiones que en los diferentes niveles se adopten, mediante un proceso de elaboración conjunta de entrenados y entrenadores en condiciones de plena comunicación.
2. El principio del **cambio de significado de la actividad**, entendido como un proceso de reconsideración de los modos de actuación, puntos de vistas y representaciones que se producen en los maestros y funcionarios, basados en la valoración crítica de la actividad, de su preparación, de sus posibilidades de transformación, dirigidos a conocer de manera diferente su trabajo profesional.

El entrenamiento no debe quedar sólo en el plano de la ejemplificación o demostración, sino que debe lograrse que se revelen en el entrenado sus potencialidades para darle solución al problema, es decir, estimular su creatividad en el análisis de problemas de diversas índoles y en la búsqueda de soluciones novedosas a los mismos.

- 3 El principio del **desarrollo y estimulación de la creatividad**, que parte del reconocimiento de que este es un proceso complejo en el cual el individuo implica todas sus posibilidades. Ello significa que un cambio profesional definitivo y duradero de la escuela, sólo operará efectivamente

como resultado de la elevación del potencial creador de cada funcionario y colectivo en su conjunto.

4. El principio de **la demostración**, el cual revela que el proceso de capacitación debe preparar a los docentes en situaciones reproducibles y realizables en el contexto de su actividad cotidiana. Esto abarca no sólo la posibilidad de la demostración práctica y relativamente inmediata de la clase, de un tipo de función o labor determinada, sino que incluye, a partir de lo logrado, la propuesta de nuevas exigencias para alcanzar niveles superiores.

5. El principio de **determinación de los problemas principales**, tanto para la selección de las tareas, como la atención diferenciada a situaciones particulares concretas.

Este principio tiene especial interés, pues ayuda a determinar prioridades y la dirección fundamental del trabajo para una etapa específica.

Son aplicables al entrenamiento metodológico conjunto otros principios utilizados en la fundamentación del trabajo metodológico, como son:

6. El principio de **la diferenciación** que se expresa en la atención particular de cada caso individualmente y de acuerdo a las necesidades, posibilidades y condiciones en que se encuentre en un momento determinado.

7. El principio del **carácter concreto** del contenido sobre el que se realiza el entrenamiento.

8. El principio de **selección de las formas organizativas** en correspondencia con los objetivos, contenidos, niveles de dificultad y desarrollo alcanzado.

Estos principios operan como un todo y su cumplimiento deben estar presentes en la planificación, organización y dirección de las actividades de entrenamiento, muchos de los cuales deben entrelazarse directamente hacia la creación de

las condiciones organizativas y metodológicas que aseguren que el entrenamiento sistemáticamente realizado, rinda sus frutos inmediatos y en su proyección de futuro.

La concepción del método de EMC, aprender todos de todos en la propia práctica educativa, exige que los dirigentes y funcionarios de todos los niveles actúen como maestros de sus subordinados. Esto lo coloca ante un reto, elevar su auto preparación para demostrar su competencia profesional en la capacitación de los entrenados,.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Cinco Preguntas. La Habana, Ministerio de Educación, 1996
- 2- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill, 1992.
- 3- Entrenamiento Metodológico Conjunto: su lugar en el cambio de estilo de trabajo en el ICCP. La Habana, s.n., 1994.
- 4- García Ramis, Lisardo y Alberto Valle Lima. La escuela cubana en el cambio hacia el 2000. Vías y retos. curso 23. La Habana, Ministerio de Educación, 1999.
- 5- Moré Leal, Gerca. Planeación y desarrollo de los Recursos Humanos III: La capacitación y el desarrollo. La Habana, Ministerio de Transporte, 1994.