

Tema:

Propuesta de un sistema de talleres para elevar la cultura de gestión de los dirigentes administrativos

Autores:

MSc. Odalys Bárbara Burgo Bencomo

MSc. Fernando Juca Maldonado

Dra. Gabriela Aguirre León

Estudiantes de Gestión Empresarial:

Kevin Zambrano Z.

Crister Espinoza D.

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a elevar la cultura de gestión en los dirigentes a partir de la aplicación de un sistema de talleres, enfatizando en los procesos de preparación y superación en los conocimientos básicos de la cultura de gestión y el desarrollo de habilidades directivas, así como las concepciones acerca del sistema como resultado científico.

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 y otros que le plantean nuevos desafíos.

Para darle respuesta a las exigencias de los momentos actuales, los dirigentes deben ser personas altamente calificadas con una cultura de auto dirección social que les permita analizar, evaluar, regular, los fenómenos objetivos y subjetivos, generales o específicos de su radio de acción, sobre la base de un pensamiento heurístico con un enfoque creador, que posibilite promover la toma de decisiones necesarias.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE TALLERES

El sistema de talleres para los cuadros de dirección se caracteriza por elementos como:

- ▶ **Objetividad:** Es objetivo porque los talleres se diseñan a partir del resultado del diagnóstico aplicado y de las necesidades de preparación y superación en la cultura de gestión.
- ▶ **Flexibilidad:** Es susceptible de cambios, por su capacidad de rediseño, en correspondencia con los resultados del diagnóstico, las metas y las necesidades.
- ▶ **Carácter desarrollador:** Está dado porque permite no solo la preparar a los cuadros, sino además, el desarrollo de los hábitos y habilidades profesionales, de valores, cualidades y modos de actuación acorde al dirigente que necesita la sociedad mediante la apropiación activa y creadora de la cultura integral de dirección en particular el núcleo básico de gestión.
- ▶ **Carácter contextualizado:** Los contenidos del sistema de talleres tienen la posibilidad de adecuarse a las características de cada directivo y le dan la posibilidad de interactuar con los contextos en que se desenvuelve su labor.
- ▶ **Nivel de actualización:** El Sistema de talleres considera el plan de preparación y superación para directivos.
- ▶ **Carácter de sistema:** La concepción del sistema de talleres parte de la interrelación que existe entre los componentes de cada taller y entre cada uno de ellos.
- ▶ **Aplicabilidad:** Es posible de ser aplicado, adaptándolo a las condiciones concretas de cada lugar, es de fácil manejo por todos los sujetos involucrados en el mismo.

Los 12 talleres que conforman el sistema propuesto, se desarrollaron con los temas siguientes:

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

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

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

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

• TALLER No.5: La reunión (3horas).

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

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

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

• TALLER No.9: Comunicación. (2horas)

• TALLER No.10: Liderazgo (2horas).

• TALLER No.11: Socialización con las TIC (2 horas).

Total de 30 horas clases.

DESARROLLO DE LOS TALLERES DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN

TALLER No 1: Introdutorio: ¿Por qué los talleres sobre la dirección empresarial para el trabajo con la cultura de gestión?

Objetivo: 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: 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: 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.

Desarrollo: La actividad central del taller 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.

Conclusiones: Para concluir esta actividad se utilizará la técnica PNI (Positivo, Negativo e Interesante) con el objetivo de valorar el impacto. Debe quedar clara en los participantes la necesidad de transformar la situación actual de la preparación de los mismos en la dirección empresarial

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

Objetivo: Profundizar en los contenidos y objetivos de los 4 componentes de la preparación de los cuadros de dirección

Contenidos:

- I. Contenidos y Objetivo del Componente Preparación Económica.
- II. Contenidos y Objetivo del Componente Preparación Técnica y Profesional.
- III. Contenidos y Objetivo del Componente Preparación en Dirección Científica Educativa.

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

- Preparación
- Conocimientos
- Economía
- Capacitación
- Preparación técnica y profesional

Desarrollo: 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 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.

Conclusiones: Como idea final debe manejarse que cada componente no debe verse por separado, sino que integran un sistema de conocimientos muy necesarios para el desempeño profesional de los dirigentes. Se utilizará la técnica PNI para conocer los aspectos positivos, negativos e interesantes que aportó la actividad.

TALLER No. 3: Las funciones generales de dirección.

Objetivo: Profundizar en los contenidos y objetivos de las funciones de dirección

Contenidos:

- a) El contenido de las funciones
- b) La clasificación de las funciones de dirección.
- c) Las funciones generales de dirección: **planificación, organización, el control y el mando**
- d) Las funciones específicas de dirección: **técnica-productiva, económica de dirección y socio-políticas de dirección**
- e) EL ciclo de dirección.
- f) La interrelación de las funciones generales y específicas.

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

Desarrollo: Se procede al debate colectivo en plenario acerca de cada componente y de la importancia de los mismos para la preparación de los cuadros. La discusión debe ser guiada por el coordinador, quien estimula el trabajo grupal y las reflexiones sobre el tema.

Conclusiones: Como idea final debe manejarse que cada componente no debe verse por separado, sino que integran un sistema de conocimientos muy necesarios para el desempeño profesional de los dirigentes. Se utilizará la técnica PNI para conocer los aspectos positivos, negativos e interesantes que aportó la actividad

TALLER No.4: El trabajo de grupo.

Objetivo: 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.

Contenidos:

- 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: 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.

Desarrollo: 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.

Conclusiones: Como idea final debe manejarse que cada componente no debe verse por separado, sino que integran un sistema de conocimientos muy necesarios para el desempeño profesional de los dirigentes. Se utilizará la técnica PNI para conocer los aspectos positivos, negativos e interesantes que aportó la actividad

TALLER No.5: La reunión

Objetivo: Desarrollar habilidades para la dirección de reuniones.

Contenidos:

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

Introducción: 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.

Desarrollo: Se abordarán las problemáticas a resolver para lograr efectividad en las reuniones. ¿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.

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.

Conclusiones: 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

Introducción: Para iniciar se presentará la siguiente situación problemática:

Eres el Vicedirector del centro en la tarde todos los estudiantes participaron satisfactoriamente en un trabajo voluntario masivo para limpiar la empresa, por lo que te solicitan que en la noche se planifique una actividad recreativa.

¿Qué debes hacer? ¿Exigirle al director que acceda a la recreación o tratar de entenderse para llegar un acuerdo que satisfaga a ambos? Se le pedirá opiniones a los cuadros.

La solución es por supuesto **NEGOCIAR**. ¿Qué entendemos por negociación?

Desarrollo: Se trabajará con 3 equipos que abordarán los contenidos a tratar en diferentes situaciones problemáticas. De las situaciones problemáticas que hayan elaborado los cuadros escoge tres y selecciona tres oponentes para escenificarlas. 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, detecten los errores cometidos por los negociadores. Se escenificarán las tres negociaciones y se llevará a cabo el debate en plenaria haciendo énfasis en los errores cometidos y en las vías para hacer una negociación más efectiva.

Conclusiones: 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 la delegación. Teniendo en cuenta lo estudiado se preguntará a los cuadros: Argumente cómo podría mejorar la utilización de su tiempo como dirigente teniendo en cuenta las reglas o directivas para una buena delegación y negociación.

TALLER No.7: El aprovechamiento del tiempo por el cuadro de dirección.

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

Contenidos:

- ▶ 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: 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.

Desarrollo: Todos contamos con 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.

Conclusiones: 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.

TALLER No.8: Cultura de Participación.

Objetivo: 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: 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.

Desarrollo:

- a) Cada grupo expondrá sus resultados y se permitirá aclaraciones, discrepancias, enriquecimientos de los criterios hasta agotar el tema.
- b) Una vez concluidas las tres exposiciones, la 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 es comparar, ver lo común y lo diferente, tratar de explicar las razones que lo explican. El colectivo de profesores pueden hacer un rápido trabajo de síntesis y se puede ayudar como colectivo a interpretar el resultado del análisis realizado por los pequeños grupos.

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

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.

Conclusiones: 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.

Objetivo: Fomentar el desarrollo de habilidades comunicativas.

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

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

Desarrollo:

Trabajo en pequeños grupos:

Permíteles a los pequeños grupos reunirse para preparar la intervención.

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.

Conocimientos que tiene el grupo de cada uno de sus integrantes. Consulta los libros de técnicas.

Anima a partir de técnicas que fortalezcan el sentido de pertenencia del pequeño grupo, esto estimula la emulación entre los grupos.

Conclusiones: 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 perspectiva para perfeccionar el trabajo de la organización en el centro.

TALLER No.10: Liderazgo

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

Contenidos:

¿Qué entendemos por líder?

Mencione las diferencias entre un jefe y un líder.

Mencione las cualidades de un dirigente.

Valore el liderazgo a asumir por los dirigentes en nuestros centros educacionales.

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

Desarrollo: 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."
Harold L. Taylor

Se utilizará la técnica PNI para conocer los aspectos positivos, negativos e interesantes que aportó la actividad.

TALLER No. 11: La delegación de autoridad.

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

Contenidos:

- 1- Mencione los elementos que condicionan la delegación.
- 2- Explicar las diferencias entre autoridad formal y autoridad informal.
- 3- Mencione las diferencias entre responsabilidad y delegación.
- 4- Cómo evitar la delegación inversa.

Introducción: Le pedirás a los dirigentes que listen en sus libretas las cinco actividades principales que realizan como dirigentes y evalúen en alto, medio o bajo, la frecuencia en que ellos facultan a otras personas para efectuarlas.

Resumirás los resultados del ejercicio en la pizarra valorando y profundizando en las causas por las que se promueve y se restringe la delegación, sobre la base de las actividades planteadas por los directivos.

Desarrollo: Para este ejercicio elaborarás en la pizarra una tabla como la que aparece a continuación. El objetivo del ejercicio no es saber las actividades fundamentales por lo que puedes usar números, sino la frecuencia con que se delega.

CONCLUSIONES GENERALES

- ▶ La preparación y superación de los dirigentes en la cultura integral de dirección, específicamente la cultura de gestión, es considerada como un proceso sistémico y continuo, en el que se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de la empresa, en correspondencia con los principios, funciones, métodos, técnicas y estilos de dirección.
- ▶ 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, considerativo 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 efectividad del sistema de talleres se evidencia en 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.

¡GRACIAS!