



LAS MAESTRÍAS EN DIRECCIÓN: Algunas reflexiones sobre su orientación.

Por: Jorge E. Pérez Narbona. Profesor Titular. CETED

ANTECEDENTES.

En Cuba desde 1988, con la creación de los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección, se comenzó una etapa de nueva jerarquización en el estudio y desarrollo de la dirección orientada a la mejora de las organizaciones, fundamentalmente, de la empresa socialista. Sin embargo, aunque no es el objetivo aquí referenciar la historia de los estudios de administración en Cuba en la época revolucionaria, sí baste mencionar sucintamente, que esta esfera de conocimiento fue de importancia relevante desde el mismo triunfo revolucionario. Los trabajos del Comandante Ernesto "Che" Guevara en el Ministerio de Industria, y los debates sobre los sistemas de administración alternativos de aquella época, son prueba elocuente de la atención que recibió la temática desde los primeros años.

Las deformaciones en la administración estatal manifestadas en la hipertrofia administrativa, lógicas y hasta cierto punto inevitables de aquellos años, condujeron a medidas drásticas —"lucha contra el burocratismo"—, que quizás sin una base metodológica conceptual, sí respondían a necesidades de corrección impostergable, lo que representó un proceso de aprendizaje muy rico en la administración estatal.

Paralelamente, en las escasas universidades de aquella época, profesores revolucionarios, preocupados y ocupados en esta esfera de conocimiento, trataban de sistematizar las mejores experiencias de la administración estatal en programas de estudios, que sirvieran de preparación a las masivas generaciones de profesionales que se estaban formando. Alrededor de ellos se formaron los veteranos de hoy en estos avatares.

La inexperiencia de la construcción del socialismo en un país como Cuba y de la necesidad de acortar plazos de prueba y experimentación condujeron a mal copiar acríticamente algunos modelos importados de los países socialistas europeo de aquella época, específicamente de la URSS. Aunque la intención y el avance que esto proporcionó no son menospreciables, los resultados no fueron los esperados. Sin embargo, se comenzó a sentar las bases de una teoría de la dirección socialista, punto de partida sobre las cuales necesariamente se tiene que sustentar la dirección en nuestro país.

Las reflexiones y orientaciones de Fidel y el "Che" en todo este proceso representaron aportaciones significativas a la dirección socialista, tanto en el ámbito de toda la sociedad

cubana como para la empresa estatal socialista. Hitos importantes en las correcciones fueron la “lucha contra el burocratismo”, ya mencionada, los errores de idealismo, el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas y la reconversión y redimensionamiento empresarial. Y aún hoy, en el último quinquenio, en el período especial, no se dejan de hacer aportes significativos a la administración socialista, bajo un nuevo escenario interno de combinación de empresas socialistas, empresas estatales jurídicamente privadas, empresas mixtas, extranjeras, cooperativas y cuentapropistas, y con un escenario externo sin antecedentes de fuerte integración económica y globalización.

CONCEPCIÓN EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.

Todo lo anterior también ha ido conformando consciente o pragmáticamente una concepción particular y atípica para la formación de profesionales de la dirección y su desarrollo, en los diferentes sistemas, ya sea en la administración de instituciones públicas propiamente dicha o en la esfera empresarial, con sus especificidades, muchas veces hasta contradictorias.

Es bien conocido que en nuestro país no existe una carrera de estudio específica de administración o dirección, como es el común denominador en Iberoamérica y en otras muchas latitudes. Pienso que nuestra orientación en la formación profesional trae más ventajas que desventajas, fundamentalmente porque estoy convencido que a la dirección se accede sobre la base de méritos y capacidades, y no sólo por estudios profesionales, entendiendo como capacidad el conjunto de aptitudes y actitudes innatas o creadas mediante la formación, fundamentalmente, en el ejercicio de las funciones de dirección. Este enfoque, aunque pudiera aparecer trivial encierra fundamentos de trascendencia.

Tradicionalmente, se ha pensado y es cierto, que las habilidades directivas pueden ser aprendidas, pero este aprendizaje directivo es sólo una dimensión, puesto que es necesario, además, contar con otras muchas condiciones y oportunidades, que muchas veces se revelan en el ejercicio de una profesión particular, ya sea en la contabilidad, la economía, la medicina, la abogacía, la ingeniería, etc., e incluso en la política. Todo esto requiere una capacitación y entrenamiento en dirección y una continuidad posterior de actualización sistemática para incorporar nuevas tendencias y novedosos métodos y herramientas que hoy, en esta esfera del conocimiento, se manifiesta con tal aceleración que es innegable la existencia de una revolución al respecto.

En esta concepción, los ejecutivos, además de poseer preparación en una especialidad concreta que los habilita en los procesos técnicos y/o tecnológicos particulares que debe dirigir, también poseen las habilidades directivas, aprendidas en el ejercicio de la profesión y en su trayectoria ascendente, tanto en la práctica concreta como a través de la capacitación y el entrenamiento general y *ad hoc*.

Por otro lado, prepararse exclusivamente mediante una carrera universitaria para la función ejecutiva, aunque válida también como estrategia, tiene como desventaja fundamental de que no todos los que pudieran decidirse por ella tengan la posibilidad de ejercerla, bien porque no se les presenten las oportunidades o bien porque no se posean las condiciones personales a pesar de haberse estudiado. Esto obviamente podría acarrear muchas insatisfacciones emocionales. He conocido muchos estudiantes de la licenciatura en administración, fundamentalmente del continente latinoamericano, que sueñan en la universidad con el “sillón ejecutivo” cuando se gradúen, imaginando el alto del respaldo que él tenga, ya que lo

identifican como símbolo de poder, jerarquía y status económico. Lamentablemente, una vez graduados, el puesto que reciben muchos, es una bicicleta —como mensajeros—, ya que no han logrado un perfil profesional particular con esos estudios que los habilite en puestos específicos, no poseen experiencia directiva que demuestre de forma real y práctica lo que han aprendido en la universidad, no poseen capital familiar y la competencia encarnizada del mercado de trabajo se los impide. En la mayoría de las ocasiones se tienen que emplear en puestos auxiliares sin importancia aparente y si trabajan con ahínco, con el decursar de muchos años, pueden llegar a alguna posición de las soñadas, siempre y cuando las oportunidades y hasta la suerte se les presente. Debe tenerse en cuenta también, que mientras más alta es la posición directiva existen menos oportunidades de ocuparla, puesto que su número es menor.

EL ASCENSO DIRECTIVO Y LA FORMACIÓN DE POTENCIALIDADES.

Otro aspecto relacionado en el que debo detenerme, al menos someramente, es en el ascenso directivo. Tradicionalmente se ha pensado que el ejecutivo con resultados relevantes en el puesto que desempeña es un potencial candidato al ascenso. Creo que esta concepción es más perjudicial que benéfica. Entre los indicadores para el ascenso nunca debe priorizarse el nivel de resultados obtenidos en una posición de menor jerarquía o responsabilidad, ya que siguiendo la lógica de este fundamento podríamos llegar a la paradoja de que no será ascendido más cuando los resultados obtenidos no sean los adecuados, por lo que en tendencia y con el tiempo, los puestos ejecutivos en una organización, de seguirse esta política, estarían ocupados por directivos sin resultados o por lo menos sin resultados relevantes. Por suerte, en la práctica, esta política no llega al absurdo,

porque como ya habíamos dicho antes, hay menos cargos ejecutivos que gente con posibilidades de ocuparlos.

El ascenso, insisto, debe ser por capacidad no por rendimiento. Lo que pienso que ocurre es que muchas veces los sistemas de trabajo en el que se desempeña el personal nos traban en los lógicos procesos de reconocimientos y estimulación, es decir, cuando tenemos un ejecutivo subalterno con buenos resultados y deseamos estimularlo, entonces lo hacemos por la vía del ascenso —u otras tan perjudiciales—, y no con bonificaciones o estímulos de otra índole.

Cuando se desee recompensar por un trabajo bien hecho la vía es un reconocimiento en una combinación adecuada de estímulos materiales y morales, pero el ascenso no lo es. Pienso que es muy oportuna la iniciativa en algunos sectores de seleccionar al dirigente más destacado.

La distinción entre ascenso y desempeño se debe trazar firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una **función de habilidad**, no de desempeño. El ascenso es un cambio, no una recompensa. El desempeño se reconoce con estímulos, no con ascenso. Se paga por desempeño y se promueve por capacidad y habilidad potencial. Somos del criterio de pagar por rendimiento y ascender por potencial. Cuando se paga por rendimiento se usan recompensas económicas como incentivos. Estos motivadores pueden ser dudosos y ambiguos, pero son esperados y relativamente fáciles de administrar.

Por consiguiente, dados los conceptos de ascenso directivos y las concepciones en la formación y desarrollo ejecutivo, una de las opciones de superación correspondientes al cuarto nivel de enseñanza son las nuevas maestrías que desde enero de 1992 se vienen

ofreciendo en Cuba para elevar el caudal de conocimientos y habilidades de dirección, orientadas fundamentalmente a personal en funciones ejecutivas.

LOS ENFOQUES EN LAS MAESTRÍAS DE DIRECCIÓN.

Por otro lado, en el ámbito internacional, las maestrías que en muchas especialidades se ofrecen tienen comúnmente dos perfiles terminales: uno orientado al desarrollo de la investigación científica y al ejercicio de las funciones académicas y otro orientado al desempeño de la función propiamente ejecutiva.

Si partimos de estas dos orientaciones centrales, entonces nos debemos plantear qué enfoque deben tener las maestrías en dirección que se ofrezcan en Cuba, dado el potencial de necesidades y las diversas vías disponibles para satisfacerlas. Es bien conocido, por lo menos intuitivamente —lo que es suficiente para el momento actual—, los enormes requerimientos de profesionales bien preparados que demanda el acontecer diario en la esfera de la dirección, lo cual hoy no cuestiona la cantidad de opciones en este sentido, por resultar a todas luces aún insuficientes. Pero sí debemos detenernos a reflexionar cuáles orientaciones deben tener estas opciones, dadas las orientaciones internacionales en el diseño de maestrías con el fin de homologación o comparación, los órdenes de prioridades existentes y la conjugación con otras vías de preparación y desarrollo de profesionales, investigadores y trabajo académico en esta esfera. Además, a partir de la definición de orientación clara y precisa, en correspondencia deben diseñarse los planes y programas y apegarse el ejercicio académico a ellos, en evitación de confusiones en la exigencia a los alumnos y de los profesores participantes.

Pienso que desde el punto de vista conceptual, en un plano de análisis

general, las orientaciones de las maestrías en dirección de cualquier perfil terminal, es decir, en dirección que podríamos llamar general, consultoría y comportamiento organizacionales, ciencias empresariales, o como se hagan en llamar, pueden tener cualquiera de las dos orientaciones generales, o sea, la investigación y el desarrollo académico o la orientación profesional. Sin embargo, desde el punto de vista del status que una y otra pueden ofrecer en su título, según opinión de especialistas en enseñanza posgraduada de esta esfera, esto plantea otros problemas. Ellos opinan que a los candidatos a estas maestrías les resultan mucho más atractivos los títulos de *master en ciencia* que los que se otorgan con un perfil profesional más concretos. Pero obviando estas cuestiones que deben ser atendidas formalmente en su momento, es necesario alcanzar consenso en aspectos esenciales de la orientación que las maestrías deben tener en Cuba en estos momentos.

Pienso que en la actualidad el desarrollo científico en la dirección sólo puede ser impulsado por aquellos que provengan de una esfera práctica con gran preparación teórico – conceptual, ya que —a diferencia de otras ciencias en las que en el laboratorio “cerrado” se puede experimentar, investigar y descubrir—, en la dirección, esto no es factible. Por consiguiente, es necesario la conjunción de experiencia vivida y habilidades directivas demostradas en su ejercicio con los conocimientos teóricos, tantos en su decursar lógico como histórico.

Cuando se revisa la literatura más moderna y los avances que se están experimentando en la dirección, los autores más destacados y de mayor credibilidad tratan de hacer valer sus aportes a través de la sustentación práctica, en organizaciones concretas y no a partir de disquisiciones meramente teóricas o conceptuales, con independencia de que sean consultores organizacionales

afamados, ejecutivos de éxito reconocidos o científicos en funciones académicas de prestigiosas universidades. Hoy la dirección, a diferencia de otras disciplinas y ciencias de épocas anteriores, no se desarrolla fundamentalmente en universidades y en laboratorios sino en organizaciones de éxito que han aceptado y vencido el reto de adelantarse a sus contemporáneos, sobresaliendo por los niveles de eficiencia y calidad en los productos / servicios que ofertan.

En resumen, podemos afirmar sin riesgo a equivocarnos, que los que hacen avanzar la dirección como disciplina científica, fundamentalmente, son hombres de acción con preparación conceptual, o si se prefiere expresar de otra forma, personas de riguroso pensamiento científico orientados a la acción transformadora, pero en ningún caso, especialistas que no rebasan su preparación teórica. Esto es de vital importancia, pues creo que en la dirección hay que partir de su propio contenido, es decir, su altísima orientación de aplicación.

He percibido en la dirección tradicional una fuerte tendencia a **describir** los sistemas objetos de estudio, pero en las nuevas tendencias, las mayores fuerzas se concentran en **transformar** esos sistemas. Además, pienso que no podría ser de otra forma, ya que para comprender mejor los sistemas objetos de estudio, su mejor forma es **cambiándolos**. Por supuesto, esto conlleva retos de orden superior, pero creo que no puede ser de otra forma. La dirección no se puede conformar en las puertas del siglo XXI, por muy bien intencionada que sea, con conclusiones y recomendaciones exclusivamente; es necesario ir más allá, o sea, transformar los sistemas para mejorarlos significativamente, utilizando como derrotero “la práctica como criterio de verdad”.

Todo lo anterior no descarta la necesidad del estudio riguroso, de la obligatoriedad a resumir tendencias y

realizar generalizaciones, pero el problema que identifico es ¿a partir de qué?, y la respuesta a esta pregunta debe ser “de la **práctica**”. Con esto no quiero decir que entonces la dirección tenga que ser *practicista*, sino que debe ser *pragmática* y sobre todo orientada a la *acción*.

Otro aspecto, pero éste de orden práctico, es razonar sobre de dónde proviene la mayor demanda de estos estudios postgraduados de maestría. Nadie duda que la mayor demanda de postgraduados de alto nivel profesional se localiza en la esfera de la producción y los servicios fundamentalmente, es decir, en aquellos lugares donde son necesarios directivos que ejecuten los procesos de dirección. Sin embargo, para formar a esos directivos, también son necesarios profesores —aunque en menor número que aquellos—, con alto nivel de conocimientos científicos y amplias habilidades en dirección, así como gran maestría andragógica.

Entonces, en atención a los dos aspectos anteriormente mencionados —la mayor demanda y la acción transformadora y no el discurso descriptivo—, pienso que no sola es oportuna sino también imprescindible una maestría en dirección con una fortísima orientación profesional. También puede decirse: ¿...y por qué una y no las dos variantes? Bueno la pregunta aunque lógica, para mí tiene una sola respuesta obvia y es que debe ser una opción y ésta, la de orientación profesional.

Me parece de muchísimo mayor impacto inmediato la formación profesional, ya que ésta lo demanda enfáticamente, por el nivel de eficiencia que hoy tenemos en los sistemas organizacionales, los cuales, sin llamarnos a engaño, están muy por debajo ya no de los de clase mundial sino de la media a la que debemos al menos aspirar, sobre todo en la esfera empresarial. Sin embargo, la formación fundamentalmente científica y académica en la esfera de la dirección, no debe tampoco

descuidarse, pero para ésta hay otra vía más consecuente con los objetivos finales a lograr, y ésta es el doctorado.

En esta opción, necesariamente el perfil terminal es el desempeño en la investigación científica en la esfera de la dirección, la generalización fundamentada de las tendencias observadas y el ejercicio académico al más alto nivel científico. No obstante, pienso que para llegar a este estadio no hay caminos alternativos, es decir, hay que transitar obligatoriamente por la actividad profesional, el haber hecho, transformado y experimentado; en dirección no hay conocimiento sin vivencias propias, lo demás es pura especulación. Es decir, para alcanzar los niveles de excelencia en la investigación científica y en lo académico, no se puede olvidar el continuo ejercicio de la profesión directiva, bien como ejecutivo o bien como consultor.

Por tanto, mi propuesta es la maestría en dirección con orientación profesional para los ejecutivos en funciones y los profesores o investigadores o los que aspiren a ello, es decir, todos deben transitar por este estadio de desarrollo. Los que así lo deseen deben continuar estudios doctorales en la administración, donde complementarán conocimientos y habilidades prácticas edificando sobre los ya adquiridos y desarrollando otros conocimientos y habilidades propios de la investigación científica y el ejercicio académico.

Podría decirse también por qué no contar con una maestría en dirección que incluyera simultáneamente los dos perfiles, es decir, el profesional y el científico – académico. Pienso que no sería conveniente por varias razones. En primer lugar, porque la prioridad máxima en el país es la formación profesional para elevar de manera inmediata la eficiencia y efectividad de los sistemas organizacionales y es donde se localiza, como ya hemos referido, la mayor demanda. En segundo lugar,

los que aspiren a trabajar o ya trabajen en la esfera científico – académica tienen que transitar necesaria y sistemáticamente por la actividad profesional, y en tercer lugar, porque los profesores de la maestría, dado que principalmente están más cerca de la labor científico – académica, podrían sesgar consciente o inconscientemente los objetivos de orientación profesional prioritarios que deben exigírseles a los maestrantes.

¿METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA CONVENCIONAL O INVESTIGACIÓN / ACCIÓN?

Si aceptamos entonces la orientación profesional que deben tener las maestrías en dirección, debemos detenernos en los objetivos y el contenido de los planes y programas existentes en ellas. En muchas ocasiones, con el justo fin de proporcionar a los maestrantes las habilidades necesarias de trabajo independiente, se les dota de los conocimientos y se les trata de transferir las habilidades metodológicas para la realización de la labor profesional, para lo cual se les instruye y se les exige después la aplicación de metodologías de la investigación científica, lo que constituye una incoherencia con los objetivos planteados en el orden de orientación profesional con que estas maestrías han surgido.

Los basamentos metodológicos que orienten a la acción transformadora de los sistemas objetos de estudio y no sólo su descripción en una maestría en dirección con orientación profesional no deben ser los de la investigación científica sino los de la investigación / acción. Las diferencias no son de nomenclatura sino de contenido. Si nos detenemos en el análisis de los esquemas más utilizados en las metodologías de investigación científica, encontramos entre ellos, los pasos de identificación del problema a investigar, la formulación de la problemática, la determinación de las categorías a

utilizar, la recolección y organización de datos, el análisis de la información, las pruebas correspondientes, la verificación o rechazo de la hipótesis y la formulación de las conclusiones, y yo pregunto: ¿...y la acción qué?

Si vemos de donde han surgido estos métodos de investigación científica, podemos localizar su surgimiento en otras ciencias, de las cuales justamente la dirección se ha nutrido cuando en ella no existían metodologías propias de investigación y transformación. Pero estos métodos importados de otras ciencias ya hoy no operan con la fuerza que el momento demanda, porque ya no es sólo necesaria la descripción de los fenómenos organizacionales sino más importante aún su transformación. Por esto, se ha venido experimentando un avance significativo en el diseño de métodos de investigación más ajustados a los objetos de estudio propios de la dirección, que incluso otras ciencias no “exactas” también ya lo están utilizando, es decir, en la sociología, la psicología, la antropología, etc., en sus investigaciones más recientes. Estas metodologías son las de la investigación / acción.

Las diferencias más significativas entre la metodología de la investigación científica tradicional y los de la investigación / acción radican en que en la primera se parte de los objetivos e hipótesis para alcanzar resultados investigativos; en cambio en la segunda metodología, se parte de escenarios y visiones para desembocar en acciones transformadoras. Otra diferencia está en que la metodología de la investigación científica se parte de la descripción de la realidad objetiva para llegar a conclusiones y recomendaciones de ella; en cambio en la investigación / acción se parte de la necesidad de transformar esa realidad mediante la investigación / acción.

En la investigación científica tradicional se contrapone el

investigador al actor de los sistemas objetos de estudio, lo que abre una tremenda brecha entre las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación científica y su introducción en la práctica concreta; en la investigación / acción, tanto el investigador como el actor se integra en un solo personaje: el agente de cambio, facilitándose la vinculación entre la teoría y la práctica por la fusión del investigador – actor en el agente de cambio. En la dirección, la investigación científica tradicional, además de no siempre comprometer al investigador con la introducción de los resultados en la práctica concreta, puede conducir con frecuencia al círculo vicioso del análisis – parálisis, mientras que la investigación / acción sólo permite la iteración sucesiva en ella misma por su propia concepción, es decir, investigación / acción en espiral ascendente y obteniendo resultados concretos y tangibles a medida que se avanza o progresa.

Otra gran ventaja de la investigación / acción como metodología de transformación en la dirección sobre los enfoques tradicionales de la investigación científica, es la solución de problemas claves en la dirección en su acción transformadora, los cuales consisten en la determinación de cómo generar información válida y como lograr una instrumentación efectiva. El investigador al estar separado, o sea, no integrado a los sistemas objetos de transformación, le resulta extremadamente difícil generar una información válida ya que ésta, en los sistemas organizacionales, siempre está tamizada por los factores humanos. Sin embargo, el agente de cambio, al integrarse a los sistemas organizacionales promueve por sí mismo la generación de la información válida para provocar la transformación. Por otro lado, al investigador por lo general le resulta extremadamente difícil, sino imposible, una instrumentación efectiva, también dado por los factores humanos, pero aquí fundamentalmente también, por falta de implicación o involucramiento

de los actores de los sistemas a transformar y de él mismo. Sin embargo, el agente de cambio al estar fundido a los sistemas objetos de transformación y estar él como los implicados participando en dicho proceso, éste se convierte en tareas de todos, lo que condiciona y compromete una instrumentación verdaderamente efectiva.

Por supuesto, la solución a estos dos problemas claves de los procesos de transformación organizacional de vital importancia en la dirección, abren el camino a otros dilemas que son necesarios plantearse y resolverse, entre los cuales se encuentran el poco – mucho tiempo para transformar, saber decir – saber hacer, lo que se ve – lo que no se ve, hacer más de lo mismo – hacer cosas diferentes (trajes a la medida en cuerpos en desarrollo), y la eterna lucha entre prácticas viejas pero seguras y nuevas prácticas inseguras. Sin embargo, para estos dilemas la investigación / acción está mejor preparada que la investigación científica, en mucho por lo ya explicado.

Con estas reflexiones entonces debemos regresar a plantearnos qué metodología deben aprender los maestrantes en dirección: ¿la investigación científica tradicional o la investigación / acción? Pienso que después de estas consideraciones se evidencia la metodología de la investigación / acción como brújula conceptual no solo metodológica como disciplina a impartir en el currículo, sino también básica para los diseños de los planes y programas y sus objetivos de las demás disciplinas del currículo.

LA CAPACIDAD A FORMAR ES: ¿DESCRIPTIVA, COMPRENSIVA O GENERATIVA?

Por supuesto, esto vuelve a plantear nuevos problemas relacionados con los objetivos finales de las maestrías o el perfil del especialista a formar, es decir, qué pretendemos, ¿formar un especialista que ejecute los que otros

conciben o que sea capaz de crear, diseñar o rediseñar sus propios sistemas organizacionales?, ¿debe prepararse en obedecer normas y procedimientos o razonar, criticar y proponer nuevas formas de hacer las cosas?, ¿debe limitarse a comprender, describir e interpretar los sistemas organizacionales o debe ir más allá, es decir, transformar y generar esos sistemas organizacionales? Todas estas preguntas conllevan problemas trascendentales en los procesos de enseñanza – aprendizajes contemporáneos relacionados con el aprendizaje reproductivo, comprensivo o generativo.

En la era en que se puede ascender al conocimiento con la punta de los dedos en cualquier parte donde uno se encuentre —a través de una microcomputadora portátil conectada a internet—, el trabajo del profesor no debe ser enseñar conocimientos y dar información, sino que el alumno aprenda a **qué hacer** con todos esos conocimientos e informaciones y **como hacerlo**. La mayoría de nosotros devoramos un exceso de información, sin embargo, estamos hambrientos por hacer cosas.

Obviamente, si me preguntaran, creo que el país está en las mejores condiciones para perfeccionar en la esfera de la dirección el aprendizaje, y que éste no sea reproductivo ni comprensivo de conocimientos existentes, sino fundamentalmente, generativo de nuevos conocimientos y experiencias, permitiendo aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Estos problemas también claves deben tener una solución clara en los planes y programas y sus objetivos, en correspondencia con el perfil del especialista a formar, y para ello deben ser coherentes también con las exigencias a los maestrantes. Al respecto deseo mencionar sólo los trabajos profesionales que se le deben

exigir, es decir, ¿deben estar orientados a la investigación científica conclusiva y recomendadora, a su nivel, o deben comprender acciones transformadoras e innovadoras, también a su nivel, donde la escala de evaluación esté dada por los resultados tangibles y concretos obtenidos en los sistemas objetos de sus estudios? Pienso que todo debe girar, incluso el enfoque de la tesis culminatoria de estudios para la titulación, al nivel de maestría en dirección, alrededor de la segunda opción, basado en todo lo ya argumentado.

EPÍLOGO.

En resumen las tesis planteadas aquí están dirigidas a que:

- ♦ Se debe profundizar por todos en la concepción y vías de desarrollo de la enseñanza posgraduada en la esfera de la dirección, particularmente en la línea de las maestrías, por los complejos y diversos problemas que en ella se reflejan.
- ♦ Es oportuna y de mayor impacto la orientación profesional de las maestrías en dirección, dadas las demandas de ejecutivos deseosos de perfeccionar y desarrollar sus conocimientos y habilidades, así como la imperiosa necesidad de mejorar y/o transformar los sistemas organizacionales, en busca de mayores rendimientos finales de los mismos.
- ♦ Es fundamental en la esfera de la dirección edificar un perfil científico y académico, no sólo transitando por el ejercicio profesional, sino que no se debe jamás apartarse de él.
- ♦ Los ascensos, como parte de la carrera profesional ejecutiva, deben ser por capacidad y potencial y no fundamentalmente por rendimiento, lo que refuerza la necesidad de formación de maestros en dirección con fuerte orientación profesional antes que científica – académica, tanto para mejorar y mejor aún, transformar sistemas organizacionales como para obtener resultados relevantes más completos, complejos e integrales.
- ♦ Se debe atender y profundizar las dos vertientes básicas de las maestrías existentes internacionalmente, investigación – academia *versus* profesional, y sopesar las propuestas aquí realizadas sobre prioridad y demanda, no descuidando la preparación teórico – investigativo – académica, dadas las facilidades que proporciona la vía del doctorado.
- ♦ Es imprescindible transitar por el ejercicio profesional y mantener su permanente vinculación con él, con independencia de trabajar principalmente en actividades científico – académicas y doctorales, en evitación de la especulación superficial alejada de la práctica creadora y transformadora.
- ♦ Debe estar enfocado el fin de la dirección, fundamentalmente, no sólo a la descripción o comprensión de los procesos organizacionales y/o directivos, sino, además, y principalmente, a su transformación o cambio.
- ♦ Lograr alta coherencia entre la orientación de las maestrías profesionales y las exigencias académicas a los maestrantes.
- ♦ La relevancia de optar en la dirección por la metodología de la investigación / acción antes de la metodología de la investigación científica tradicional y hacer compatible los objetivos de aprendizaje con la concepción metodológica definida en las maestrías.
- ♦ Se debe estar consciente que todos los problemas no quedan resueltos tan fácilmente con sólo decidir en la opción de orientación de las maestrías en dirección, sino que con estas reflexiones se pueden abrir nuevos dilemas que hay que atender y resolver, particularmente en el campo de las ideas y relacionadas éstas con la lucha entre lo nuevo y lo viejo, el desconocimiento que provoca la resistencia hacia lo nuevo, y lo

nuevo que impone el desarrollo y la excelencia.

- ♦ Las maestrías en dirección deben estar orientadas en las actividades profesionales de crear y transformar diseños organizacionales para hacerlos más efectivos y eficientes, y no sólo a describir o interpretar los sistemas existentes.
- ♦ El aprendizaje en las maestrías de dirección debe estar orientado a la generación de nuevos conocimientos por los maestrantes

y no sólo, como ya hemos reiterado, a la comprensión y memorización de lo ya existente.

- ♦ Todo debe estar coherentemente planteado en los planes y programas de estudio de las maestrías de dirección, hasta donde los conocimientos, la experiencia y las capacidades actuales lo permitan. 📖