



LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN. HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES: UN SISTEMA PARA LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.

MSc. Fernando J. García Colina. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey.

INTRODUCCION:

La capacitación de los cuadros de dirección es un problema de total actualidad y representa un reclamo de la dirección del Estado Cubano y del Partido a las universidades y escuelas ramales en cuanto a la superación sistemática de los cuadros de dirección, a partir de las necesidades que las condiciones actuales (entiéndase Encargo Social) del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades exigen de ellos.

La Capacitación a Cuadros y su Reserva se inserta en el objetivo de perfeccionamiento del trabajo del Estado y del Gobierno, la cual fue refrendada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido, que señala: "El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las

tecnologías y los servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores de todas las instancias"(3Tesis MAE)..

En los últimos años, con las transformaciones estructurales que se han venido realizando en nuestra economía para dar respuesta a los retos provocados por la desaparición del campo socialista, la tendencias globalizadoras que se han venido imponiendo en la economía mundial y el reforzamiento del bloqueo económico de los Estados Unidos contra nuestro país, ha sido un imperativo, junto con las asociaciones económicas mediante empresas mixtas y la aceptación de determinados niveles de inversiones extranjeras, la adquisición de un gran

número de medios informáticos de punta, así como sistemas de comunicaciones de avanzada tecnología como soporte técnico para el uso eficaz de nuestras empresas en contacto con el capital extranjero; crear las bases para todo un perfeccionamiento empresarial basado en una sólida concepción estratégica que de respuesta a las demandas del entorno.

En los 5 componentes asociados a la estrategia Nacional de capacitación a cuadros, en estos años se ha abarcado un arsenal de temas y problemas que han estado presente en nuestra cotidianidad empresarial y territorial, buscando las vías acertadas que nos permitan alcanzar el espacio competitivo apropiado en las circunstancias actuales en que se lleva a cabo nuestro proceso económico, político y social.

Nuestro interés en esta investigación se centra en la capacitación en Dirección a los Cuadros y en específico en la Dirección Estratégica y en como concebir todo un sistema integral que armonice con los objetivos nacionales y las vías para su implementación en el territorio de Camagüey con los componentes asociados al cuarto nivel de educación en que la misma se inserta, y en particular en la educación de adultos.

La capacitación en dirección a nuestros cuadros y reservas ha pasado por diversos momentos (técnicas de dirección, administración por objetivo, aspectos sociopsicológicos de la dirección, etc.) y hoy se concentra en la Dirección Estratégica. Las condiciones actuales del entorno empresarial en que nos movemos, crean una marcada necesidad en nuestros directivos de enfrentar de forma eficaz el uso de la Dirección Estratégica en su gestión de dirección para adquirir niveles competitivos aceptables, tanto en la actividad estatal como en las otras formas de propiedad.

Cada día con mayor fuerza se siente por parte de los profesores y entrenadores de directivos empresariales y territoriales la

necesidad de fundamentar los cambios curriculares en el posgrado y la educación continua de los directivos, no de forma empírica como se ha realizado tradicionalmente, sino sobre bases científicas que consideren la integridad del conjunto de factores concurrentes en el entorno donde se llevan a cabo las acciones del sujeto de dirección.

Partiendo de todas estas consideraciones y reconociendo la responsabilidad que los Centros de Educación Superior tienen en esta tarea priorizada, es que hemos descrito nuestro:

Planteamiento del Problema:

Las estructuras organizacionales de los territorios, así como las del sistema empresarial están siendo sometidas a profundos procesos de CAMBIO, en el cual juegan un papel de singular importancia los directivos asociados a la conducción de ese proceso.

Estos cambios que se producen en todo el sistema de dirección implican que se desarrolle a su vez una profunda transformación en los elementos que constituyen el sujeto de dirección de este sistema, de manera que sus conocimientos, habilidades prácticas y convicciones estén en correspondencia con este proceso de CAMBIO para que sean capaces de asimilarlo y ser además agentes promotores del mismo.

Los cuadros no tienen los conocimientos necesarios para enfrentar los cambios que la dinámica competitiva y el mercado imponen. Esto exige de los directivos estar incorporados a procesos sistemáticos de capacitación, siendo agentes decisivos de esta gestión.

En la actualidad se producen profundas transformaciones procurando la introducción de la dirección estratégica de todo el sistema organizacional de los territorios y de sus empresas y no existe un sistema de capacitación a directivos que se integre orgánicamente a este

CAMBIO y las transformación organizacional.

de la introducción de las nuevas tecnologías de la Dirección.

Hipótesis.

Si se elabora un sistema de capacitación de los directivos en el territorio y sus organizaciones de manera que sus componentes (contenidos, formas, métodos, etc.) su composición, estructura y funciones tengan el necesario grado de integración y vínculos con los requerimientos del CAMBIO y de la situación que presenta el sujeto de dirección en su interdependencia con el medio se logrará un efecto multiplicador de los resultados de las acciones que se promoverán para gestar el CAMBIO y se disminuirán los conflictos inherentes a todo proceso de CAMBIO.

Premisas Teóricas.

- Se enmarca en una educación del 4to Nivel.
- Selección cuidadosa de los componentes asociados al sistema.
- Debe reflejar la relación HOMBRE/MEDIO, incluyendo lo ambiental, lo social y lo técnico productivo.
- Lograr una acción multiplicadora de los resultados obtenidos, propiciando la reproducción del sistema.
- Se minimizan los efectos negativos de los conflictos derivados del Cambio.
- Resulta racional desde el punto de vista económico (Costo en recursos y en tiempo).
- Responde a las especificidad de los distintos niveles, cargos y especialidades.

Novedad Científica.

Aplicando la teoría de los sistemas y su enfoque como método investigativo; los principios que rigen la didáctica del posgrado, las leyes y regularidades asociadas a la andragogía, y la concepción dinámica del diseño curricular, se desarrolla una propuesta metodológica para la elaboración de sistemas de capacitación a directivos, para producir o gestar los cambios organizaciones propios

Objetivo.

Elaborar una propuesta metodológica para el establecimiento de un sistema de capacitación de cuadros que permita la asimilación de los procesos de cambios relacionados con la implantación de tecnologías de Dirección Estratégica en organizaciones empresariales y gubernamentales.

DESARROLLO:

FUNDAMENTOS TEORICOS PARA UN SISTEMA DE CAPACITACION A CUADROS DE DIRECCION.

El diseño y elaboración de un sistema de capacitación para directivos es una actividad especializada dirigida a lograr la profundización en los conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades para que los dirigentes cumplan con mayor efectividad sus funciones, en especial cuando se orienta a propiciar la aplicación de la Dirección Estratégica en las empresas y territorios.

Un sistema es un todo con cualidades propias que no la poseen ninguna de las partes o elementos que lo conforman, existiendo una estrecha relación entre esas partes y entre ellas y el medio. En un sistema integral de capacitación podemos encontrar ese "todo" con cualidades intrínsecas que revelan el nexo entre sus componentes; relaciones específicas entre necesidades de capacitación (entiéndase para este caso "el encargo social") y los objetivos; entre los objetivos y los programas; entre los objetivos y los métodos seleccionados; entre los objetivos y las formas organizativas de cada actividad; entre objetivos, contenido y la forma de evaluación, etc. Se distingue a su vez el hombre que en este caso es a la vez sujeto y objeto de la capacitación.

Veamos el marco teórico conceptual asociado a los componentes principales que conforman un sistema integral de capacitación a directivos:

1.- La Capacitación a directivos. Peculiaridades:

Todo proceso de enseñanza aprendizaje es complejo, y trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades a los estudiantes, por lo que se manifiestan contradicciones lógicas entre lo que se conoce y lo que estás por conocer.

En la capacitación a dirigentes este proceso adquiere una fuerza mayor, pues estas personas poseen vivencias, conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vida los lleva a actuar dando soluciones en una amplia gama de problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En este sentido, el significado de la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviada.

El diccionario Cervantes define el término Capacitación de la siguiente manera: "Acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa".

El documento emitido por el Sistema Unico de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas en el año 1989 planteaba que: "La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

Luis Barreiro, profesor del CETED y experto en capacitación a cuadros de dirección expresa: "La capacitación de adultos y en especial la dirigida a cuadros, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las

bases donde ellas se levantan así lo requieren"..(23)

La capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los cuadros de dirección. La misma presenta dos etapas: Una primera consistente en la Preparación, entendida como tal la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencia elementales necesarias para dirigir. La segunda etapa es la Superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección.

Con marcada frecuencia, los cuadros de dirección ofrecen resistencia inicial al cambio que lleva implícito el proceso de aprendizaje y que pudiera alterar sus criterios consolidados, sobre todo si se trata de dirigentes con una vasta vida laboral. En este proceso encuentran dificultades y problemas que lo obligan a tener que profundizar y buscar su solución; estos problemas deben estar asociados con sus necesidades, lo que permite aceptarlos entonces como metas y dirigir sus esfuerzos para solucionarlos. Es ahí que las actividades de capacitación adquieren un significado para él.

La capacitación a cuadros de dirección es por lo tanto una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el dirigente se enfrente a situaciones que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras, lo que es un imperativo que plantea la vida económica de hoy.

Este tipo de enseñanza tiene una función fundamental, como plantea el académico Majmutov "ir al desarrollo de la independencia creadora" y como señala Peter Drucker.. "no enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar y crear".

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados duraderos, dirigidos a cambios en las actitudes y comportamientos de los cuadros, para lo cual la enseñanza tiene que enfrentarse a nuevas exigencias.

Estas exigencias están dadas por el desarrollo de las empresas y organizaciones donde trabajan los dirigentes, sujetos a constantes cambios para el perfeccionamiento de la actividad, lo que pone al dirigente en el centro de esos cambios y por lo tanto, presupone capacitarlo para el cambio y abordar ésta como un proceso de cambio en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad de dirección.

¿ Qué características debe poseer la capacitación a cuadros de dirección ?

Esta debe ser heurística y problémica, es decir, que más que basarse en exposición de conceptos e ideas, permita al directivo ir encontrando esos conceptos e ideas; no interesa el aprendizaje memorístico ni enciclopédico asociado a técnicas concretas, sino el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posibles opciones y encontrar la mejor solución. De ahí que el tratamiento especializado en la enseñanza de dirigentes tiene requerimientos específicos, entre los que se encuentran:

Carácter diferenciado:

Los programas deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas de perfeccionamiento de su actividad de dirección, por lo cual deben elaborarse basados en un estudio de las necesidades de capacitación. Esto provoca un proceso de diferenciación de la enseñanza basada en primer lugar en las necesidades de la entidad y los grupos de dirección a los que pertenece.

Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas:

Mediante estas vías se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los cuadros en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen deben permitir que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Así se favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados.

Carácter práctico:

Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a directivos debe estar basada en hechos y situaciones reales, preferiblemente asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto. De lo que se trata es de actuar en la esfera de los conocimientos como, y fundamentalmente, en las habilidades y las actitudes para poner al dirigente en condiciones de trabajar con su colectivo, de analizarse y desarrollarse. Sin embargo es necesario cuidar que la clase no se convierta en un anecdotario centrándonos en situaciones específicas, de lo que se trata es de desarrollar procesos de análisis y valoración de esta para su generalización teórica.

Trabajo en grupo:

La base organizativa y de aprendizaje de los enfoques y métodos que se utilizan en esta capacitación, se encuentran en el empleo de los métodos y técnicas de trabajo en grupo, lo cual potencia los resultados, pues con los criterios e ideas de los participantes y la energía que se desarrolla en el intercambio, se facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimientos de alternativas de solución a los problemas. Por otro lado crea una motivación para continuar

utilizándolo en el que hacer diario de la dirección en la entidad.

Posibilidad constante de retroalimentación:

La retroalimentación es la que nos asegura que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua auto valoración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

Evaluación permanente:

La evaluación en la capacitación a los cuadros debe producirse con un carácter permanente y sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de dirigentes, así como posibilitar el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico, evaluando los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa de capacitación.

2.- Principios en la capacitación a los cuadros de dirección:

En la capacitación a los directivos rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características sociopsicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección. La Dra. Lilliam Calderón en su trabajo sobre "las bases sociopsicológicas en la capacitación a dirigentes" enuncia algunos principios que actúan en este tipo de capacitación:

El aprendizaje debe perseguir un objetivo. Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los

logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno ó malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los cuadros arriben a sus propias conclusiones. El profesor de cuadros dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.

La integración de las experiencias anteriores. Este aspecto debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.

Se aprende aplicando. Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.

Disminuir la resistencia a aprender. En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. La personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido ó la

deformación aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia. Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor - alumno.

Se necesita tiempo para procesar la información. Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso de los adultos esto es importante, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.

La evaluación en grupo y la autoevaluación. Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Estos principios nos confirman que el docente que capacite a cuadros de dirección debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en este tipo de enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para asumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

3.- La Determinación de Necesidades de Capacitación a Dirigentes.

Sobre este concepto han existido diversas opiniones y aunque parece sencillo tiene su complejidad dependiendo de los preceptos que se tomen para su definición.

Si asociamos el concepto al desempeño del dirigente se puede inferir que un desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual no es cierto, porque existen diversas causas que pueden originar un desempeño laboral por debajo del esperado y que no se resuelven a través de la capacitación. El Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba en un artículo sobre la determinación de las necesidades de capacitación coincide con este criterio y expresa: " en este sentido es necesario

aclarar que necesidades de capacitación y desempeño insuficiente no deben considerarse lo mismo, ya que innumerables problemas de desempeño se deben a factores ajenos a la capacitación. Así, por ejemplo, en la Determinación de Necesidades de Capacitación se pueden observar las siguientes situaciones:

No sabe y no tiene aptitud para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa).

No sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado).

Ante tales hechos lo más recomendable será tomar alguna otra medida en lugar de capacitar, ya que los resultados que se obtendrían con la capacitación serían infructuosos" (5).

Si la asociamos a los requerimientos del puesto, estándares de ejecución de un puesto, niveles de eficiencia, normas de actuación, en otras palabras al desempeño requerido o deseado se puede llegar a la conclusión que las necesidades de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido del dirigente en determinada área de actividad de la empresa.

Esta definición aunque es más amplia no puede ser todavía una definición exacta, porque tal diferencia entre lo real y lo requerido será la brecha entre ambas, pero aún no son exactamente necesidades de capacitación porque allí están incluyendo problemas de desempeño que no se resuelven por vía de la enseñanza.

El especialista de la Organización Internacional del Trabajo, J. I. Prokopenko, al referirse a las necesidades de la empresa como las necesidades de perfeccionamiento del dirigente expone: "En el plano más general, la necesidad de perfeccionamiento se analiza aquí como la ruptura entre la competencia profesional

que tiene el dirigente y los requisitos concretos del cargo o las tareas que se le plantean. Esta ruptura entre los requisitos y los resultados de la actividad del dirigente constituye propiamente la necesidad de perfeccionamiento. Si hablamos del futuro, podría ser entonces la ruptura entre sus resultados actuales y los requisitos futuros". Por otra parte, señala que se debe analizar la estructura de las necesidades de perfeccionamiento en dos tipos, las necesidades docentes y no docentes, y plantea que: "En este caso el criterio a seguir son los procedimientos para satisfacer las necesidades, la ruptura entre lo requerido y lo deseado puede compensarse mediante la superación en cursos y seminarios (necesidades docentes), o a través de métodos de desarrollo organizativo incluyendo la estimulación de la actividad de consultoría, etc. (necesidades no docentes)". De esta forma nos indica que las necesidades de capacitación son aquellas necesidades de perfeccionamiento del dirigente que se pueden satisfacer mediante la enseñanza.

Si asociamos el concepto a los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes que se requieren para realizar la labor de dirección se puede inferir el concepto en dos niveles:

Como la falta de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes para el puesto actual o futuro.

Como la diferencia entre los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes que tiene el trabajador dirigente y las que exigen su puesto actual o futuro.

Si asociamos estos dos niveles al desempeño podemos llegar a la conclusión de que por necesidades de capacitación se entiende la diferencia existente entre el desempeño requerido y el desempeño real del dirigente siempre y cuando tal brecha se deba a la falta de conocimiento, hábitos, habilidades,

capacidades o actitudes que se resuelven a través de la enseñanza.

Esta definición es la más compleja, acabada y es válida para los cuadros de dirección que ya están en el desempeño de su trabajo profesional como dirigente y se ajusta para la etapa de superación o desarrollo de los cuadros en funciones, para el caso de los futuros cuadros a formar en la profesión de dirigir no se ajustaría porque no habría dos polos de comparación. En este caso la necesidad de la capacitación la asociamos a la formación profesional del futuro dirigente y por tanto a los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes básicas para iniciarse en la profesión de dirigir.

El concepto de necesidades de capacitación lo podemos utilizar o ver en dos dimensiones:

- Necesidades de capacitación asociadas a la formación profesional del dirigente según las exigencias actuales y futuras de la sociedad y la esfera de la producción y los servicios.
- Necesidades de capacitación asociadas al desarrollo y perfeccionamiento profesional del dirigente para elevar los resultados y eficiencia de su trabajo actual y futuro.

En la práctica, en nuestras organizaciones e incluso por el personal que se encarga de planificar la capacitación a dirigentes, existe confusión de cuáles son las necesidades reales.

3.1. Importancia de la Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Su importancia se fundamenta en los siguientes argumentos:

- Constituye el punto de partida del proceso de capacitación, sin lo cual es imposible elaborar correctamente los planes y programas de estudio. Son el fundamento en que se basan éstos.

- Permite ayudar a la solución de los problemas de la organización.

- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar, propiciando su aceptación por los dirigentes, porque ésta debe satisfacer sus necesidades reales.

- Permite elevar la eficiencia de la preparación y superación de los dirigentes, contribuyendo a mejorar su labor de dirección.

- Posibilita ahorrar y utilizar mejor los recursos humanos, financieros y materiales al determinar previamente y con exactitud hasta dónde hay que perfeccionar al dirigente a través de la capacitación, lo cual puede resultar muy costoso si no se hace exactamente lo que se requiere.

- Sirven de punto de comparación para evaluar la efectividad práctica de la capacitación.

3.2. Las Fuentes y Causas de la Capacitación.

Para determinar las necesidades reales de capacitación de los dirigentes se requiere realizar una labor investigativa que tiene importancia para la efectividad de la enseñanza. Para ello se debe tener en cuenta las fuentes y causas que generan necesidades de capacitación.

Se conocen como fuentes principales de las necesidades a:

- la sociedad
- la organización
- los grupos
- el individuo

Las causas de las necesidades de capacitación están asociadas a:

- El movimiento de los cuadros de dirección.
- Cambios en las exigencias para realizar la actividad de dirección.
- Cambios en las bases científicas de la calificación del dirigente.

Las causas del movimiento de los cuadros de dirección está relacionada, como su denominación indica, con los diversos movimientos que en una organización se producen respecto a los cargos de dirección de los distintos niveles, ya sea porque se desocupan cargos existentes por diversas razones, porque surjan nuevos cargos o se produzca la reducción de los existentes y se promuevan o demuevan a los cuadros a otros cargos. Como resultado de este movimiento surgen necesidades de capacitación.

Los cambios en las exigencias para realizar la actividad de dirección pueden surgir como resultado de la influencia de muchos factores, entre los cuales se destacan:

Acontecimientos políticos que originan políticas y líneas de trabajo para el desarrollo socio económico y político del país. En este caso en nuestro país, de los Congresos del Partido Comunista emanan las principales líneas de trabajo para todas las organizaciones; ejemplo de esto lo tenemos en la Resolución Económica del V Congreso. Resoluciones y Leyes que emanan del Estado y de los Órganos de la Administración Central. Cambios en las disposiciones normativas.

Cambios en los mecanismos de la planificación, la contratación económica, la financiación, el funcionamiento de la producción y los servicios, así como del propio mercado. Hoy día en nuestras empresas se han introducido enormes cambios en estos procesos; se opera una mayor descentralización de la economía; aumenta la responsabilidad de las empresas; se combina la dirección planificada con la autogestión financiera, sobre la base de los mecanismos que dicta el mercado.

Implantación y asimilación de nuevas tecnologías y equipos técnicos, así como medios y métodos de dirección, por ejemplo la microcomputación, los sistemas automatizados de dirección.

La introducción de nuevas formas de organización de la dirección de la producción y de los servicios; ejemplo lo tenemos en los complejos agroindustriales (CAI), los combinados, las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), las unidades básicas de abastecimiento en el comercio (UBA), los mercados agroindustriales (MAI), y otras formas introducidas como las empresas mixtas.

Estos y otros factores provocan cambios en las exigencias en la labor de dirección de los cuadros, lo que origina necesidades de capacitación.

Los cambios en las bases científicas de la calificación dirigente están asociados al propio desarrollo que necesariamente en la sociedad se da en la teoría y en su aplicación práctica. Las bases teóricas de las ciencias se van transformando, surgen nuevas concepciones y enfoques, criterios, teorías sobre la base de las mejores experiencias de avanzada, al desarrollo propio de las investigaciones científicas. Los conocimientos que el individuo alcanza en una etapa dada, en el tiempo, muchos van quedando obsoletos y es necesario actualizarlos.

Al cuadro de dirección, dado el flujo de información existente en el desarrollo de las ciencias y la creciente ocupación que va adquiriendo en la vida práctica de la dirección, le es imposible sistematizar y sintetizar la mejor práctica nacional y mundial, las modificaciones y avances que se exponen en numerosas formas de la información científica. Esta realidad emanada del desarrollo de las ciencias origina la necesidad de una superación sistemática de los cuadros.

4. Relación entre la Capacitación y el Cambio en las Organizaciones.

En este contexto se manifiesta una de las más viejas y a su vez actuales preocupaciones de los directivos: lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen manteniendo para ello lo que se ha

dado en llamar “el equilibrio con el medio en que se insertan”.

En las condiciones contemporáneas este equilibrio se alcanza y perdura solamente si le logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Desde que Michael Porter aportó el concepto de “ventajas competitivas”, alcanzarlas y mantenerlas se manifiesta como la piedra angular de la práctica de la dirección no solo en actividades empresariales, sino también en el ámbito social y político.

Estas ventajas tradicionalmente se vieron asociadas a la posesión de fuentes tangibles cuyo uso se manifiesta en el logro de un liderazgo en costos, calidad del producto o servicio que se oferta, en el desarrollo de actividades que le aporten valor agregado a éstos o en la posesión de canales de distribución a través de los cuales se pueda aventajar la competencia.

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez mas cambiante y competitivo, lo optimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de El se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano.

El recurso humano aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello el conocimiento el activo máspreciado de cualquier institución.

Al respecto, Henry Ford II en una ocasión le escribía a su hijo, encargado de la gerencia central de la corporación.:

“El talento ejecutivo es el activo más importante que tenemos. No

aparece en nuestro Estado Financiero, pero tendrá más efectos importantes en nuestro progreso, en nuestras utilidades, en el valor de nuestro inventario que cualquier otro activo que poseamos o que podamos obtener. No es éste un activo costoso de adquirir. Es la ganga de todos los días del año, un riesgo de bajo costo con un potencial alto de recompensa. Si Ud. le diera tanta atención a la adquisición y desarrollo de hombres con potencial de alta dirección, como Ud. le da a la planificación de una planta o de un producto, nada podrá detener a su compañía”.

Ese conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que ya necesita trascender los niveles individuales y de grupos para convertirse en un aprendizaje que se manifieste no solo en los elementos del sistema, sino en sus resultados.

Estar de acuerdo con dicha afirmación significa reconocer que los viejos paradigmas asociados a la relación “sujeto--objeto” deben ser modificados en las actuales condiciones, dando cabida a una relación “sujeto--sujeto”, donde se genere el aprendizaje en el propio proceso de cambio empresarial. Se genera, de esa forma la necesidad de que existan organizaciones que aprenden.

Se impone así que es necesario aprender del propio cambio a cambiar, pasando de patrones burocráticos de decisión y control a un modelo de gestión de innovación, donde la creatividad tiene un papel preponderante y la filosofía del aprendizaje continuo es la condición prima del éxito.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

¿El cambio organizacional está de moda, o es realmente la forma de existencia de la organización actual?

Las constantes evoluciones de los procesos sociales, tecnológicos, políticos económicos y científicos que se suceden en el mundo, obligan cada vez más a prestar la mayor atención a un fenómeno que se viene convirtiendo en una constante en los procesos de dirección. Nos referimos justamente a los procesos de cambio. La influencia del mundo globalizado y del entorno turbulento en el que se mueven los países Latinoamericanos nos obligan con marcado énfasis a darle una atención particular a estos procesos.

Las condiciones dentro y fuera de la organización están cambiando de manera rápida y profunda: Ejemplifiquemos un poco:

- Cambian las condiciones económicas de manera dinámica.
- La disponibilidad y costo de los materiales.
- Cambia el valor del dinero.
- La innovación tecnológica y de los productos.
- Las normas gubernamentales.
- La orientación de nuestros mercados.

Pero en particular están cambiando los trabajadores:

- Que poseen un mayor nivel escolar.
- Que conocen mejor la importancia de los valores humanos.
- Que cuestionan la autoridad.
- Que conocen mejor sus derechos.
- Buscan que se les respete su individualidad.
- Tratan de mejorar la calidad de vida laboral.

Los avances tecnológicos, las normas gubernamentales, las fluctuaciones del mercado, los derechos y preferencias de los trabajadores y los factores competitivos del entorno, nos indican con toda claridad que esta variable CAMBIO es verdadera e imprescindible en las organizaciones, en particular para sus directivos, pues entraña la necesidad general de una transición de un modelo

burocrático de decisión y control hacia otro donde prima el conocimiento y la creatividad. (lo que algunos autores han dado en llamar Gerencia de Innovación).

Ahora bien: Una cosa es la necesidad de cambiar y otra es la posibilidad de llevar a cabo el cambio.

La necesidad del cambio viene condicionada tanto por factores externos como internos y sobre todo por la visión que se tenga de la proyección de una organización, sus debilidades y fortalezas, el entorno, las particularidades de la actividad que realiza, su sistema de valores y cultura, sus estrategias, y sobre todo por la preparación del personal y los directivos para reconocer la necesidad de cambiar.

Kurt Lewin vio el cambio, no como un suceso aislado, sino como un balance dinámico de fuerzas actuando en direcciones opuestas en un contexto determinado. Para establecer el cambio el dirigente debe emprender acciones que modifiquen el balance de estas fuerzas. Según Lewin se debe "descongelar" la situación de la siguiente forma:

- Incrementando el peso de las fuerzas facilitadoras del cambio o añadiendo otras.
- Reduciendo el peso de las fuerzas resistentes ó eliminando éstas.
- Cambiando la dirección de las fuerzas.
- Convertir la resistencia en fuerza facilitadora. (filosofía en la que descansa el judo).

Las estrategias de cambio deben estar orientadas en alguna de estas direcciones.

Los procesos de cambio se deben analizar ante todo como fenómenos sociopsicológicos complejos, debido a la influencia de las personas que de una forma u otra formulan, proyectan, deciden, ejecutan valoran, se enfrentan y resisten a estos procesos.

Hay que prever la necesidad de cambiar y presidir el propio proceso de cambio. En este sentido, los directivos han de adquirir mayor dominio en el arte de planear e introducir el cambio, así como concebir estrategias alternativas en ese proceso de dirección. Dentro de este aspecto, una cosa debe quedar clara: El proceso de cambio debe llevar implícito todo un proceso de capacitación de los directivos y subordinados.

Las organizaciones necesitan evolucionar de una Cultura Reproductiva a una Cultura de Autoaprendizaje.

El conocimiento y la necesidad de desarrollar habilidades para el cambio a nivel organizacional se hace imprescindible. Somos del criterio que aquel territorio que posea organizaciones que “aprenden del cambio a cambiar” se dotará de una ventaja competitiva que le marcará pauta futura y cuya fuente es inagotable: *El aprendizaje organizacional continuo*.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONTINUO.

Según Rogelio Bermúdez, aprendizaje es el proceso de modificación de la actuación, por parte del individuo, el cual adquiere experiencia en función de su adaptación a los contextos en los que se concreta el ambiente con el que se relaciona.

Aprendizaje, según lo planteado, implica cambio de conducta y enriquecimiento adaptativo frente a las exigencias del entorno. Pero si el entorno es cambiante, exige una adaptación constante y por tanto un aprendizaje continuo.

En el caso que nos ocupa, las organizaciones que necesitan aprender para enfrentar el cambio y ser competitivas, deben sustentarse en un proceso de aprendizaje continuo. Dixon N. (1994) lo define como “el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema,

para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez mas a sus consumidores” En este caso nosotros diríamos... satisfacer a los implicados dentro y fuera de ella.

Podemos decir que el Aprendizaje Organizacional:

- No es espontaneo. Requiere un Plan cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización con su entorno.
- Tiene carácter diferenciado. Por lo que debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades a cada nivel (individual, grupal, organizacional).
- Orientado a la pertinencia de los Recursos Humanos. Los cualifica de acuerdo a las necesidades de cambio organizacional.
- Tiene carácter práctico. Por lo que está basado en hechos y situaciones reales asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.
- La base organizativa es el trabajo en grupos. Lo que facilita el incremento de las ideas tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimiento de alternativas de solución a los problemas.
- Retroalimenta a la Organización. Dando la posibilidad de una continua autovaloración que sirve de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.
- Aprovecha el efecto experiencia. Se aprende haciendo, aprender es parte del trabajo, el trabajo lleva consigo aprender, y al aprender se perfecciona el trabajo.

- Requiere Evaluación sistemática. De la brecha existente entre el estado deseado y el real de la organización debe existir un control constante como condición de diagnóstico y pronóstico del comportamiento y poder ajustar las estrategias de aprendizaje.

- Avanzan rápidamente, propiciando mayor nivel de autonomía y capacidad de gestión.

- Se transforman, innovan, inventan y cambian trabajando, manteniendo una actitud permanente de búsqueda de nuevas ideas.

La capacidad de aprendizaje de una organización determina su futuro y por tanto el proceso de aprendizaje visto desde esta óptica es dinámico y fundamental para su supervivencia y desarrollo.

- Comparten la información y las ideas, utilizan la comunicación y el intercambio de forma flexible y continuada.

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.

Peter Senge en su libro "La quinta disciplina" describe a las organizaciones que aprenden como "lugares donde la gente amplía continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se nutren de las nuevas y amplias formas de pensar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde la gente continuamente está aprendiendo como aprender en conjunto".

¿Que características presentan estas organizaciones?

- Sus miembros comparten una visión, alcanzable mediante una estrategia de aprendizaje. El futuro lo construyen cada día como consecuencia de la aplicación del principio de aprender a aprender.

- Actúan mediante un sistema de compromiso mutuo. A partir del liderazgo y la influencia del mismo, infundiendo energía para la creatividad y compartiendo valores y estímulos.

- Creen en su fuerza colectiva, trabajan y aprenden en el seno de equipos como vía para potenciar sus resultados.

La actual situación de nuestro país ha demostrado la necesidad de evolucionar hacia este tipo de organizaciones. Para ello es necesario contar con cuadros directivos sólidamente formados, con un staff sólido y eficiente, con trabajadores perfectamente preparados, capacitados para llegado el caso, ser capaces de tomar determinadas decisiones por si mismos. La organización que no adopte esta postura estratégica de seguro perderá en competitividad.

Ejemplos de Organizaciones que Aprenden:

Se puede hablar de ejemplos de organizaciones que aprenden, concebidas en el marco del sistema de capacitación a directivos, tal es el caso del Ministerio de la Industria Azucarera en la provincia de Camagüey. Las empresas pertenecientes a este ministerio han desarrollado una estrategia de cambio organizacional que dé por resultado incrementos importantes en la producción azucarera y sus derivados con un máximo de eficiencia fabril y eficacia de dirección. El cambio ha comenzado por un proceso sistemático de aprendizaje y capacitación que contempla distintos niveles y va desde sus cuadros superiores hasta los trabajadores de planta. Todo esta bajo un modelo estratégico para el largo y corto plazo, analizado por todo el colectivo en cada organización. La Universidad gesta todo este proceso mediante consultoría en todas las instancias donde un aspecto

importante es el control del cumplimiento de la marcha del mismo.

4.1 Fuentes de que se Nutre el Sistema.

Todo sistema abierto se nutre de los factores propios asociados a los elementos actuantes en el mismo (elementos endógenos), a su vez recibe las influencias de sus conexiones con los elementos externos (exógenos). En nuestro análisis, hemos identificado las fuentes fundamentales que operan en un Sistema de Capacitación en Dirección a Cuadros; estas son:

- Las Fuentes teóricas asociadas a la didáctica, la andragogía y el diseño curricular en el contexto del 4to nivel de Educación en Cuba.
- Las experiencias de la capacitación a cuadros en Cuba.
- Los resultados y experiencias en la capacitación a cuadros desarrolladas en Camagüey.
- Las exigencias actuales del entorno en que se mueven los cuadros de dirección.
- El nivel tecnológico actual en el mundo de la informática y las comunicaciones
- Las necesidades actuales de los cuadros en términos de habilidades en su actuar.
- Las exigencias derivadas de la Globalización en el contexto de la toma de decisiones.
- Los requerimientos en la preparación de los profesores.
- La barrera psicológica que durante muchos años ha estado marcando un efecto negativo en el actuar de nuestros directivos con respecto a la utilización eficaz de diversos mecanismos (exceso de

centralización, desconocimiento del mercado, poco interés por la eficacia, etc.) en función de sus necesidades de dirección ha ido cediendo gradualmente en la medida que nuevas acciones de capacitación con un sentido más didáctico y nuevas concepciones en el diseño de los programas asociados se van imponiendo.

Por otro lado, es menester indispensable plantear los componentes fundamentales que están presentes en el sistema y que pueden ser consideradas dimensiones del mismo. Estos son:

- Modelo del Directivo (Encargo Social).
- Los cuadros y reservas del Territorio.
- La Estrategia Nacional de Capacitación.
- La Estrategia de Desarrollo Territorial hasta el 2003.
- La Determinación de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) de lo general a lo específico.
- Diseño Curricular (Regularidades, Nivel de Capacitación, Habilidades a lograr, Enfoques y Formas, Evaluación, etc.).
- Superación Profesional y Académica del Posgrado.
- Escuelas Ramales y los C.E.S. del Territorio.
- Entrenadores de Organismos y Territorios.
- Infraestructura de apoyo e Implicados.

Bases para el Diseño de un Sistema de Capacitación en Dirección a Cuadros.

En este punto vamos a considerar los principios y regularidades que rigen están presentes en nuestro sistema.

4.2. Principios y Regularidades que actúan en el Diseño:

En nuestra concepción de diseño se han tomado en consideración los principios de

la capacitación a dirigentes enunciados en el acápite 1.4 y distinguidos por la Dra. L. Calderón(32). No se descartan los principios enunciados en 1988 por C. Alvarez asociados a la elaboración de planes y programas de estudio, por el contrario en nuestro análisis contrastamos los puntos de vista de los autores señalados y considerando el campo de acción donde nos movemos se tomaron como referencia obligada. Citemos los más significativos:

El aprendizaje debe perseguir un objetivo. Este principio supremo dentro del sistema apunta en toda su magnitud a dar solución al Problema de Investigación y por ende al Objetivo del mismo. Se materializa en cada uno de los programas concebidos en el sistema de capacitación y la derivación correspondiente en las asignaturas y temáticas asociadas.

La integración de las experiencias anteriores. En el diseño se combina los conocimientos y habilidades que ya poseen los cuadros con los que se persiguen en ese momento de la capacitación. La experiencia pretérita es un punto de partida que no se desprecia y que enriquece todo el proceso de enseñanza aprendizaje en que participa el directivo.

Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Muy asociado al de la relación entre el contenido y la forma de enseñanza. En correspondencia con este principio se han concebido una serie de métodos que basados en el aprendizaje mediante la acción que propician el cumplimiento de los objetivos en cada nivel y en cada temática en particular, donde se asume una forma específica de abordar el proceso.

Se aprende aplicando. En el diseño, el entrenamiento y la actividad práctica como forma peculiar de desarrollar habilidades tiene una significativa incidencia. El componente laboral está priorizado sin dejar de considerar el componente académico. Este principio

esta muy asociado con el del vínculo de la teoría con la práctica.

Fomentar la independencia. El desarrollo gradual de habilidades informáticas va propiciando en el directivo su forma de actuar independiente, creando seguridad y confianza en su gestión.

Tiempo para procesar la información. Este principio tratado tanto por Alvarez como por Calderón se toma en cuenta en particular por tratarse de una educación de adultos donde aún con mayor riquezas de criterios y experiencias, necesitan mas tiempo para reajustes conceptuales y procesar nuevas informaciones. Por otro lado hay que balancear lo planteado con la demanda social y la premura que algunos procesos exigen.

Al mismo tiempo, en nuestra concepción se establecen los nexos que integran los principios señalados con las regularidades asociadas a la educación de adultos vistas en el acápite 1.5 y señaladas por Catalina M. Alonso. Solamente las enunciaremos puesto que fueron detalladas, y en ese mismo sentido las tomamos en consideración:

- Se parte del Encargo social mediante la Determinación de Necesidades de Aprendizaje.
- Es una educación de Adultos
- El estudiante posee experiencia
- Se le da prioridad al componente laboral.

4.3. Niveles Cognitivos que dominan el sistema de Capacitación.

El sistema de capacitación está concebido para satisfacer las necesidades inherentes a la dirección y en específico para propiciar el cambio organizacional requerido en una proyección estratégica. El mismo considera 4 NIVELES de profundidad del contenido como base para la determinación de los objetivos. Cada

nivel concreta la magnitud de la asimilación de cada concepto, teoría, actividad práctica, grado de complejidad ó riqueza con que se domina cada conocimiento ó habilidad prevista. Estos niveles deben ser interpretados como estadios diferentes desde el punto de vista cualitativo, formando parte de un proceso único de asimilación.

La asimilación es el resultado de la ejecución de la actividad asimilada, así, el currículo debe garantizar la asimilación de las actividades y de los contenidos incluidos en ellos con un máximo de calidad, lo que significa que al final del proceso de superación cada actividad debe realizarse mentalmente y utilizarse para la solución de aquellas tareas que pueden ser resueltas por el directivo con eficiencia.

Los niveles del sistema permiten la tendencia de determinar las posibles variantes de programas de acuerdo a las necesidades específicas de los directivos determinadas por el diagnóstico correspondiente. El papel y lugar de cada asignatura ó temática en el Plan de Estudio está dado no solo por la ubicación del contenido en el esquema lógico estructural, sino por la función instructiva ó educativa que cumpla con el fin de capacitar al directivo para ser más eficiente en su trabajo.

Esta estructura dinámica del sistema es un reflejo de la estrategia pedagógica seleccionada, del grado de precisión de los objetivos y de las posibilidades de perfeccionamiento del propio sistema. En este caso se resalta el hecho de precisar la importancia del estudio de las necesidades, la determinación de objetivos, contenidos, métodos y la evaluación de la efectividad de la enseñanza.

Así, estos niveles propician la evolución cognoscitiva en espiral por la que debe transitar el cuadro de dirección y asociada a su vez a los niveles de asimilación (motivación, conocimiento,

habilidades, proyección), como los de sistematicidad de los contenidos, lo que permite conformar un “traje a la medida” a partir de las necesidades del directivo, el equipo de dirección de la línea de mando, y el staff directivo, todo dentro de la formación posgraduada.

Nosotros tomamos como analogía en este sentido lo que Carlos Alvarez denomina niveles de asimilación a los que llama:

- Familiarización: En el que se pretende que los alumnos reconozcan los conocimientos y habilidades que se le presentan, sin que lleguen a reproducirlos.
- Reproducción: Que implica que el estudiante es capaz de repetir los contenidos.
- Producción: En el que los estudiantes son capaces de emplear los conocimientos y habilidades en situaciones nuevas, es decir, pueden emplear lo aprendido en la solución de problemas.
- Creación: Que supone la capacidad de resolver situaciones para las que no son suficientes los conocimientos adquiridos ni se conocen los métodos que se deben aplicar.

Veamos como están estructurados estos niveles en nuestro sistema:

1er Nivel. (Conocimientos básicos y Comprometimiento de Equipo)

Promover la introducción de la Dirección Estratégica en la entidad propiciando conocimientos al Equipo de Dirección y un compromiso de grupo en cuanto a la necesidad de cambio. Aquí el nivel de asimilación del contenido es el de Reproducir. Se conoce el contenido y existe una compulsión del grupo o equipo de dirección.

En este nivel se reúne al equipo de dirección de la entidad y se le ofrece un curso multidisciplinario que abarca de manera general los aspectos fundamentales que están asociados al contexto empresarial. Estos son cursos intensivos de una semana con 30 o 40 horas de duración y evaluación al inicio y final del curso. En el mismo se propicia una fuerte cohesión en el equipo de dirección en torno al papel que debe jugar la informática en el perfeccionamiento organizacional.

2do Nivel. (Conocimientos específicos y habilidades intelectuales)

En este nivel la asimilación se manifiesta mediante la Producción; Aquí se aplican y explotan las diversas especialidades asociadas a las funciones de dirección y al proceso de toma de decisiones inclusive mediante el uso de la computación.

El abanico de temáticas tocadas en el segundo nivel tienen la posibilidad de tratarse en profundidad en el tercer nivel; cada una representa un curso de 30 horas. Aquí se va a la búsqueda de habilidades en la especialidad seleccionada, propiciando la habilidad fundamental de “tomar decisiones” a partir de estas disciplinas.

3er Nivel. (Habilidades prácticas y destrezas)

El nivel de asimilación es el de Crear, aunque no dispone de todos los elementos para resolver cualquier situación; se crean habilidades en el uso

de los diversos mecanismos y herramientas asociadas a la dirección mediante entrenamientos.

Este entrenamiento tiene hasta 100 horas, logrando habilidades que propician la ruptura definitiva de la barrera psicológica con el actuar, logrando eficiencia y productividad organizacional.

4to Nivel. (Conocimientos profesionales, habilidades intelectuales y Proyección estratégica)

Aquí el nivel de asimilación es el de Crear, disponiendo de casi todos los elementos necesarios para la solución eficaz. Se propician alternativas de soluciones que optimicen el sistema de dirección de la entidad mediante una estrategia coherente.

A este nivel está asociado el trabajo de asesorías y consultorías negociadas con los directivos que han pasado los niveles anteriores y llega este momento “estratégico” de vital importancia para la entidad.

No todos los cuadros tienen que pasar por cada uno de los diferentes niveles, el diagnóstico previo permite “ubicar” lo que requiere cada directivo y la organización en general. El espectro de estos niveles siempre está abierto a las nuevas condiciones dinámicas que en este campo se suceden, atemperándose de esa manera a los últimos requerimientos de la ciencia y la técnica así como de las demandas sociopolíticas.

NIVELES COGNITIVOS DEL SISTEMA

1er Nivel: CONOCER:

Cursos.
Seminarios, etc.

2do Nivel: SABER:

Cursos.

3er Nivel: SABER HACER:

Diplomados

4to Nivel: PROYECTAR:

Maestría,
Doctorado ó Especialidad

El esquema de las formas organizativas para la educación de posgrado que adopta este sistema, considerando los diferentes niveles se puede ver a continuación. Esto no restringe en ningún momento la flexibilidad que sustenta el sistema. No podemos olvidar que la dirección como ciencia evoluciona constantemente sin ignorar los aportes anteriores pero dando respuesta a los retos que le impone la impronta del progreso científico técnico.

CONCLUSIONES:

1.- La superación y capacitación a nuestros cuadros es un imperativo del propio desarrollo de las fuerzas productivas y de la introducción del progreso científico técnico en la actividad de dirección en las condiciones actuales de nuestro desarrollo.

2.- Todo programa asociado a la superación de cuadros de dirección tiene que ser el resultado de una Determinación de Necesidades de Superación que profile justamente su contenido, propiciando un "traje a la medida" como real reflejo del Encargo Social en este sistema de educación.

3.- La caracterización de los cuadros que incursionen por este sistema es un requisito indispensable, pues todos no tienen las mismas necesidades ni están en un mismo nivel de conocimientos.

4.- La preparación metodológica de los profesores en condición de facilitadores es imprescindible, para que los cuadros apliquen la informática en la solución de los problemas organizacionales.

5.- El sistema permite perfeccionar la capacitación a los cuadros de dirección a partir de considerar los factores curriculares y en particular en la educación de posgrado.

6.- Concebido como sistema, recorre en espiral un abanico de conocimientos acorde a las necesidades más acuciantes del desarrollo económico, siendo a su vez lo suficientemente flexible para adecuarse a los nuevos imperativos que depare el carácter científico de la dirección de nuestra sociedad.

7.- Las necesidades de capacitación se organizan en niveles de conocimiento, lo que aporta un carácter modular al sistema

8.- El Sistema queda estructurado mediante un modelo pedagógico con un lenguaje propio de la profesión, donde el directivo se apropia del modo de resolver los problemas.

RECOMENDACIONES:

- 1.- Aplicar en la educación de posgrado a cuadros de dirección un sistema modular en correspondencia con los niveles cognitivos que este tipo de necesidad demanda.
- 2.- Se debe llevar a cabo la preparación metodológica a los profesores que intervienen en la capacitación a los cuadros de dirección.
- 3.- La Coordinadora Provincial de Superación, junto al Consejo Asesor para la Capacitación a Cuadros deben tomar las medidas necesarias para la implementación del Sistema en la provincia.
- 4.- Este sistema debe ser valorado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior para su posible implementación Nacional como un instrumento que puede dar respuesta al reclamo de la Capacitación a los Cuadros de Dirección.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALBA LUIS. El profesional de Información y Cambios Globales. Revista Inform. y Desarrollo No. 8 Chile. 1996.
- ALONSO M. CATALINA. Aplicaciones Tecnológicas en la Enseñanza para Adultos. ANCED. Madrid. 1996.
- ALVAREZ Z. B. CARLOS. Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Superior. Edit. GEPES. 1989.
- ALVAREZ Z. B. CARLOS. y Otros. Diseño Curricular en la Educación Superior. MES. - 1997.
- ARRIETA BEATRIZ M. El Curriculum en la Práctica Docente. Edit. CONDES. Venezuela. 1995

- AROCENA R. Revolución, Tecnología, Globalización y perspectiva del trabajo. Edit. INCASUR. Buenos Aires, Argentina. 1996.
- ASSMAN G. Fundamentos de Sociología marxista leninista. Edit DIETZ. Berlin 1977
- BARREIRO P. LUIS. Características de la Capacitación a Dirigentes. CETED.Habana. 1990.
- BORREGO ORLANDO. La Ciencia de la Dirección. SUPSCER. 1989.
- BRIEND O. Management with Computers. Edit. Van Nostrand. 1980
- CALDERON HUGO. Manual para la la Administración del proceso de Capacitación. Edit. Limusa. México. 1995.
- CANQUIZ DEL TORO LILLIANA. Propuesta de un Modelo de Diseño Curricular para la Educ. Superior. Rev. Encuentro Educacional. Vol. 2. Univ. Zulia. Venezuela. 1995.
- CASTRO FIDEL. Discurso por el 26 de Julio en Cienfuegos. 1984. Granma.
- CODINA ALEXIS. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. Folletos Gerenciales. CCED. Habana. 1998.
- CUBEIRO JUAN CARLOS. Innovación Educativa. Una Escuela de Negocios donde se aprende de la Competencia. Revista Capital Humano. No 105. Noviembre 1997.
- CUBILLO JULIO. La búsqueda de nuevos liderazgos organizacionales en Gestión de Información en A. Latina y el Caribe. Revista Información y Desarrollo. No. 9 Chile. 1997.
- CHALJUB JOSE A. Una Estrategia para aplicar las Técnicas de Enseñanza Asistida por Computadora. Rev. Educ. Superior. No 2-3. Cuba. 1996.
- DELGADO ARACELI. Formación de Valores en el Curriculum. Rev. DIDAC No 23. 1994.
- DEL PRADO NESTOR. La Formación de la Cultura Informática. Necesidad apremiante. Folletos Gerenciales. CCED. Habana. 1998
- DIAZ LLORCA CARLOS. Métodos para el Perfeccionamiento de la Dirección. Edit. CS. 1989.

- DIAZ SEBASTIAN. El Aprendizaje en Adultos de Edad Madura. Rev. Andragogía No 15. Caracas. 1994.
- DOMBOIS RAINER. Modernización Empresarial. Rev. Psicología No. 3 Colombia. 1994.
- DRUCKER PETER. La Sociedad Postcapitalista. Edit. NORMA. Bogotá, Colombia. 1994.
- GARCIA C. FERNANDO. Incidencia de la Utilización de la Computación en la Capacitación a Dirigentes. VI Simposio CAME. 1988.
- GARCIA C. FERNANDO. Sistema Informático y Computación Electrónica. Edit. Ciencia y Técnica. 1979.
- GARCIA C. FERNANDO. Diccionario de Términos de Dirección. Edit. Univ. Camaguey. 1994
- GARCIA GONZALEZ FIDEL. La Universidad del Siglo XXI como Modelo de la Industria de la Información y el Conocimiento. CEPI. 1998.
- GARCIA C. FERNANDO. Informática en la Dirección Empresarial. Edit. Universitaria. 1991.
- GONZALEZ R. RODOLFO. Perspectiva sobre la Vinculación entre Educación y Trabajo. Rev. Andragogía No. 16 Caracas. 1994.
- GUEVARA ERNESTO. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista 1962
- Revista Iberoamericana de Educación No. 10. 1996.
- GUZMAN J. C. Implicaciones Educativas de Seis Teorías Psicológicas. Edit. CONALTE. España. 1995
- HERNANDEZ S. ANDRES. Capacitación Participativa. OIT. Madrid. 1996.
- LAGE CARLOS. Discurso en Seminario Nacional de INTERNET. Habana. 1996.
- Documentos Directivos para la Enseñanza a Cuadros. SUPTCER. 1989.
- Psicología para Educadores. Colectivo de Autores. PE. 1996
- MACHADO J. RICARDO. Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. Edit. Ciencias Sociales. 1990.
- MACHADO VENTURA JOSE R. Discurso en la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y superación de Cuadros del Estado y sus Reservas. MES. Abril 1998.
- MACE M.L. Promoción y Formación de Ejecutivos. Edit. Revolución. 1989.
- MALEK S. G. El Impacto de la explosión del conocimiento en los sistemas educativos. Revista Universitas 2000 No 1. 1995.
- NISBERT JOHN Y SHUCKSMITH. Estrategias de Aprendizaje. 1995.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. 1997.
- PORTER Michael. Estrategias Competitivas.????????????
- PORTUONDO P.R. Aproximación a la Teoría del Diseño Curricular. Edit. RELUC. Univ. Camag. 1996.
- PORTUONDO P.R. Algunos Aspectos del Perfeccionamiento de la Integración docencia-producción-investigación en las condiciones actuales de la Educ. Sup. en Cuba. UC. 1990.
- RODRIGUEZ G. FRANCISCO Y OTROS. Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Edit. Pueblo y Educ. 1990.
- RUGARCIA ARMANDO. El Desarrollo de Programas Curriculares en la Universidad. Rev. DIDAC, Mexico. No. 23. 1994.
- RUGARCIA ARMANDO. Aprendizaje en Equipo. Rev. DIDAC No 25. Mexico. 1995.
- SILICES ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa. Mexico. 1996.
- SINGE Peter. La Quinta Disciplina. Edit. NORMA. Colombia. 1997.
- TABLADA PEREZ CARLOS. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. Edit. Casas. 1987.
- TALIZINA N..F. Métodos para la Creación de Programas de Enseñanza. MES. 1989.
- TALIZINA N. F. Problemas Teóricos del Modelo del Especialista. Rev. Educ. Sup. Contemp. No. 2 pag 77. 1986.
- VALDES EMILIA Y PORTUONDO. Elementos y Teoría del Diseño Curricular. UC. 1997.
- VALENZUELA R. JAIME. El Metacurriculum. Una Opción Didáctica para el Aprendizaje Estratégico. Rev. DIDAC. No 23. México. 1994.

- VILCHEZ N. GERARDO. Diseño y Evaluación de Currículo. Univ. Zulia. Edit. Esther M. Osseo. Maracaibo. 1991.
- YAÑES G. EUGENIO y FERRER MARTHA. La Dirección, Ciencia Mecanismos, Técnicas. Edit CETED. 1989.
- YAÑES G. EUGENIO. La Década de los noventa: Desarrollo de la Dirección y Superación de Dirigentes. Edit. CETED. Habana. 1990.
-Tendencias Gerenciales Cubanas. Formación de Dirigentes. CETDIR. 1998
-Selección de Temas sobre Técnicas de Dirección. ENPES. 1990.
-El caracter científico de la Pedagogía en Cuba. Colect de Autores. Peduc. 1996.
-Decreto Ley No. 82. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado. 1984.

