

LA INCIDENCIA DE LA EDUCACION SUPERIOR CUBANA EN LA FORMACION DE DIRECTIVOS.



M.Sc. Ing. María de los Angeles Linares Borrell. Profesora Auxiliar. Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

RESUMEN

El artículo recoge, como resultado de un proceso de investigación, la relación de la Educación Superior, representada por sus Universidades y Centros de Educación Superior, en la formación de directivos. La simbiosis de profesores y directivos permite que ambos se vuelquen al quehacer de las organizaciones para ponerlos al frente de la lucha por elevar los niveles de competencia individual y organizacional, para alcanzar altos niveles de excelencia. Los procesos de formación constituyen una vía primordial para tales propósitos, en tanto, los directivos se convierten en multiplicadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.

ABSTRACT

This article presents the results of research on the role of Higher Education –through its institutions- in management development. The joint action of professors and managers brings about organizational activity that plays a main role in the struggle for increasing individual and organizational competence to achieve high levels of excellence. The stages that make up the process of management development are the means toward this end, since individual participants themselves become key elements in reproducing the teaching-learning process.

INTRODUCCION.

Actualmente, en el mundo prevalece la globalización de la economía que se convierte en una jungla competitiva y que pregona nuevos conceptos como: cultura de empresas, capital intelectual, gestión del conocimiento, valores compartidos, calidad total, excelencia empresarial, ética de los negocios, en la cual, **las personas son el activo principal**, pues la acción del hombre, con su disposición para hacer (querer), los conocimientos para hacer (saber) y la valentía de ejecutar (poder) permitirá discernir qué técnicas, qué métodos pueden ser empleados, como instrumento de dirección, con la lógica acción de escoger y adaptar.

En Cuba, desde la propia concepción de la Educación Superior, ésta se ha caracterizado por su vinculación al quehacer social, por lo que no es casual que a los resultados de diferentes entidades esté asociada la actividad de las Universidades o Centros de Educación Superior.

En la década del 90 los claustros universitarios, vinculados a la enseñanza de la dirección, adquieren un importante rol en la aplicación de la Dirección por Objetivos en el marco de la Planificación Estratégica, tanto en su propio organismo como en el resto de las organizaciones, y su misión se enriquece: la formación de profesionales y ¹cuadros se transforma en un reto ante las nuevas condiciones nacionales e

¹ Según Decreto Ley No.196/00: Son considerados Cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expresado de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los

internacionales. Se hace necesario potenciar en gran medida el factor humano como vía para la búsqueda de soluciones creativas que permitan desarrollar toda las capacidades que fortalezcan el proyecto económico y social cubano e involucrar a los profesores e investigadores en el quehacer de las organizaciones cubanas, de manera que los directivos y todo el personal de elevada competencia contribuya a alcanzar altos niveles de excelencia, actuando como educadores de sus colaboradores.

Por ello la formación se proyecta como una inversión efectiva, encaminada a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, que constituye el cliente principal de las Universidades Cubanas, refrendada a través de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y de sus Reservas (2).

La combinación universidades con las entidades empresariales y de la administración pública a través de profesores y directivos permite promover:

- La creación de grupos de trabajo para desarrollar procesos de enseñanza - aprendizaje e investigación-acción, asociados a las organizaciones para emitir, intercambiar y analizar conocimientos, experiencias, procesos de cambio y toma de decisiones.
- Validar la importancia del aprendizaje organizacional en el desarrollo del conocimiento colectivo, asociado al cumplimiento de los objetivos.
- Facilitar el paso de la fase de conocimiento personal al conocimiento organizacional.

Por tal motivo los procesos de formación y superación deben responder a las necesidades de la sociedad, las organizaciones, los colectivos laborales y las personas individualmente., para lo cual se hace necesario conciliar los intereses de manera que cada conocimiento adquirido por un individuo derive como producto, a partir de su aplicación a la actividad organizacional y modifique cualitativamente, el plano social.

La participación activa de los directivos en la aplicación de los conocimientos adquiridos asociándolos a la visión y misión, los valores y objetivos organizacionales, contribuirá al logro de beneficios para la organización, al propiciar la multiplicación de lo aprendido como educador por excelencia, de su colectivo.

DESARROLLO.

Las actividades formativas para los cuadros se conciben por las universidades en dos vertientes: la superación profesional y la formación académica de postgrado. Entre las actividades de superación profesional se encuentran las conferencias, seminarios, talleres, entrenamientos, cursos y diplomados. Las actividades de formación académica de postgrado son las especialidades, maestrías y doctorados.

Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y el Gobierno.

Las actividades de superación profesional y de formación académica de postgrado pueden presentarse en una estructura piramidal (figura 1) que ubica en la base las actividades más simples y de menor duración, pero que precisamente por esa cualidad pueden concebirse para informar y orientar en temáticas importantes a

un número mayor de participantes con un bajo costo. En la medida en que se asciende en la pirámide se incrementa la complejidad, duración y costo de las actividades. Las actividades de formación académica que se encuentran en el vértice superior de la pirámide se imparten al personal técnico especializado, directivos y sus reservas.



FIGURA 1. Pirámide de formación

Concentrándonos en la base de la pirámide podemos apreciar lo siguiente:

En el Balance del pasado curso 2002 – 2003 de un total de 70 141 cuadros y reservas capacitados, 3 881 fueron en maestrías, 9 881 en diplomados y 324 en especialidades. Se reportaron 51 cuadros como doctorantes.

Como resultado de la capacitación de directivos se propician acciones académicas que comprenden conferencias o ciclos de ellas, seminarios especializados o integradores, talleres de variados temas, cursos que a su vez aplican algunas de las acciones antes mencionadas, los entrenamientos que preferentemente deben ser orientados al desarrollo de habilidades en los puestos de trabajo, el incremento de los diplomados y acciones para potenciar las especialidades y maestrías, así como un trabajo de promoción más intenso en la organización de los doctorados.

Se hace necesario poner en juego el efecto multiplicador de los conocimientos que poseen y adquieren los directivos y reservas, teniendo en cuenta que dentro de la estructura de las organizaciones se dispone de experiencia, conocimientos y relaciones cuyo valor es incalculable y que además, los directivos son protagonistas de los procesos de cambio, de desarrollo, tratados como procesos de enseñanza aprendizaje en los cuales ellos deben asumir el papel de formadores.

La combinación de profesores y directivos en la creación y desarrollo de conocimientos y el aprendizaje organizativo, constituye una oportunidad para desarrollar eficiencia, eficacia y competitividad. Tal como señala la conceptualización del capital intelectual de Edvinsson y Malone (1), estamos en presencia del capital humano: la combinación de conocimientos, habilidades y capacidades de cada miembro de la organización que será sólo propiedad personal en tanto no sea capaz de compartirlo y ofrecerlo a toda la organización, a diferencia del capital estructural: formado por equipos, programas, estructura organizativa y todo aquello que sostiene la capacidad de producción de los miembros, y de ellos la organización sí es propietaria. Con la combinación concebida estratégicamente puede lograrse que el capital intelectual pase a ser propiedad organizacional.

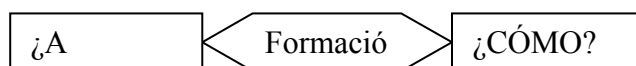
Se trata entonces de lograr que la Educación Superior articule su capital intelectual con el de las organizaciones, a través de la acción conjunta de profesores y directivos, debiendo reforzar a través de los procesos de enseñanza – aprendizaje conjunto, las habilidades pedagógicas de estos últimos. Lo anterior es una necesidad puesto que el aprendizaje en los adultos, desde el punto de vista pedagógico se logra teniendo en cuenta:

- La motivación para aprender. Han de existir motivaciones intrínsecas para que se enfrente al estudio de nuevas técnicas o adquiera nuevos conocimientos o habilidades.
- La necesidad de aprender. Por el sentido práctico que tiene el adulto va a querer saber para qué le sirve lo que está aprendiendo.
- El carácter problémico de la enseñanza. Ve los problemas desde un punto de vista realista, por lo cual han de tener ese enfoque desde el punto de vista del aprendizaje. La solución de problemas es un reto para los adultos.
- La experiencia, pues asocia lo aprendido a experiencias pasadas y presentes.
- El clima del escenario de la formación, ya que aprende mejor en un clima informal. Necesitan un clima de libertad, con métodos interactivos.

Para ilustrar lo anteriormente referido tomaremos como ejemplo el papel de profesores y cuadros en temáticas de dirección, tomando como base dos principios básicos de la Pedagogía de Adultos (3), desde el punto de vista de la sistematización:

La preparación y superación de cuadros, liderada por la Educación Superior Cubana (2), requiere la comprensión del proceso para establecer las estrategias formativas a cualquier nivel y tipo de organización.

1. El objetivo esencial de las acciones es lograr el aprendizaje deseado por los participantes.
2. La enseñanza consiste en la dirección de situaciones de aprendizaje



¿QUE NECESIDAD?

Gráfico 2. Integración de la formación.

Como aparece en el gráfico dos, la capacitación debe integrarse por la necesidad que la sustenta, a quienes se orienta y la modalidad de ejecución a través del cómo.

La comprensión del proceso de capacitación a partir de las fases siguientes resulta imprescindible para establecer las estrategias de capacitación a cualquier nivel y tipo de organización:

- análisis de las necesidades
- organización y aplicación del programa
- evaluación del programa.

Análisis de las necesidades

Respecto a esta fase, los CES y Escuelas Rmales para la impartición de conferencias, seminarios, talleres y cursos deben realizar un intercambio con los implicados de manera tal que se conozcan sus necesidades y expectativas para lograr que los contenidos respondan a ellas. Se realiza un diagnóstico previo basado en las acciones de formación requeridas para el cumplimiento de las funciones y objetivos.

Deben tenerse en cuenta los objetivos estratégicos y anuales relacionados con la actividad de formación y superación de los cuadros y reservas, además de los requerimientos individuales para el desempeño y el desarrollo.

Este paso previo facilita la preparación de los profesores, que tomando en cuenta los contenidos y estructura deseados pueden programar la dinámica apropiada para los participantes, con la terminología y ejemplos específicos de la actividad operacional de la entidad que demande sus servicios.

Organización y aplicación del programa

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas señala la línea a seguir sobre la base de cinco componentes básicos:

El primero de ellos, el político ideológico está llamado a concebirse como eje transversal, requiriendo ser reflejado en el técnico profesional, el económico, de dirección y de la defensa.

En el momento actual una cifra importante de directivos corresponde a egresados de aulas universitarias, lo que mantiene la necesaria continuidad y actualización de los profesionales en el aprendizaje y entrenamiento sobre temas que hoy constituyen conocimientos indispensables en la vida laboral. Tal es el caso de la Dirección por Objetivos, las Técnicas de Dirección, Planificación Estratégica,

Gestión de Recursos Humanos y Perfeccionamiento Empresarial, que ocupan el 71% de las temáticas impartidas.

El componente académico se concibe con un 50% mínimo de actividades prácticas que mediante el análisis de situaciones reales expuestas por los estudiantes, facilita el proceso de enseñanza aprendizaje. Ante estas situaciones el protagonismo de la actividad es compartido con los alumnos, lo que propicia la socialización del conocimiento (5) Resulta conveniente la combinación apropiada de los métodos deductivo e inductivo.

Las conferencias como forma de enseñanza que ofrece conocimiento e información, se matizan con un componente de ejemplos interactivos pero mayoritariamente, cuentan con el protagonismo del profesor, que en esta enseñanza desempeña el papel de facilitador. Es por ello, que en aras de producir un cambio de roles se han incrementado las modalidades de seminarios, talleres y entrenamientos, de manera que el componente práctico y la demostración de habilidades aprendidas se vaya ejecutando en las clases, procurando el debate de casos, intercambio de ideas, y otras vías que generen mayor participación y liderazgo por parte de los cuadros - estudiantes.

En el caso de los directivos se aprecian resultados satisfactorios en los ejercicios grupales donde además del contenido temático pueden ejercitarse determinadas habilidades directivas, como por ejemplo: la comunicación, la creatividad, análisis de problemas, capacidad crítica, escucha, entre otras.

Se han obtenido buenos resultados empleando la capacitación de equipos directivos, mediante la planificación del desempeño de competencias directivas en las diferentes acciones que se programen.

El desarrollo del programa debe ser flexible, puesto que las temáticas definidas en la fase de diseño pueden requerir ajustes sobre la marcha, por situaciones concretas que requieren utilizar el proceso de enseñanza – aprendizaje como vía para la solución de problemas específicos. En este caso la formación se articula con la acción.

Evaluación del programa.

En la formación de cuadros debe medirse el impacto de la acción recibida en los resultados concretos de dirección, de qué manera ha contribuido al desarrollo personal, de los subordinados y de la organización, esto es, en qué medida ha contribuido al *aprendizaje colectivo* y los objetivos organizacionales.

La evaluación del programa actualmente queda a nivel de los resultados de la acción en sí misma, del contenido de la actividad formativa que se evalúa a través de solución de problemas o proyectos por equipos y los criterios de los estudiantes acerca del desarrollo de la acción de formación. Aquí evaluamos el proceso de enseñanza en sí, y la creación y recolección del conocimiento en el proceso de aprendizaje.

El aspecto menos tratado en su medición es la *aplicación del conocimiento* que constituye la garantía del aprendizaje continuo y los procesos de rediseño e innovación constantes y ha de medirse fuera de las aulas universitarias, en tiempo

posterior y oportuno para comprobar, con la aplicación, la creación de un nuevo conocimiento operacional.

Otro punto de vista nos permite realizar evaluaciones de carácter cualitativo, tal es el caso del intercambio de capital intelectual Universidad – Organización que ha enriquecido considerablemente los resultados de las acciones formativas, lo cual sólo es posible constatar cuando los sistemas de conocimientos impartidos se llevan a la práctica en las organizaciones y los profesores universitarios incrementan su acción en la práctica social. Esto significa:

Para el estudiante - directivo

- Elevación del grado de habilidad en la solución de problemas prácticos asociados a casos de estudio y situaciones problemáticas.
- Aplicación práctica de las técnicas aprendidas.
- Concepción de posibles proyectos de investigación y desarrollo derivados de las acciones formativas.
- Reconocimiento del incremento de la empleabilidad.

Para el profesor- facilitador

- Actualización acerca de la ejecución real en las organizaciones, de las temáticas impartidas. Retroalimentación continua para el proceso de enseñanza.
- Propiciar el paso del capital intelectual personal a capital intelectual organizacional.
- Adecuación constante de los fundamentos teóricos de carácter internacional, a las condiciones específicas de las organizaciones cubanas.

La evaluación real sólo será obtenida cuando pueda constatarse que ha habido una apropiación de conocimientos que se han multiplicado, refuerzan valores y se revierten en los resultados positivos y crecimiento de las organizaciones.

El cuadro como estudiante es protagonista del proceso de enseñanza – aprendizaje de adultos, se concibe además que ocupe con la mayor frecuencia posible el rol de facilitador, y exponga sus experiencias mediante ejemplos de casos prácticos cuyo seguimiento se realizará por parte de la organización luego de un período no menor de tres meses en que sea posible percibir el perfeccionamiento de su desempeño

Conclusiones:

1. La formación de directivos requiere un enfoque específico y particular, sobre la base de la Pedagogía de Adultos.
2. Cada acción formativa debe concebir además del desarrollo temático específico, la ejercitación de competencias directivas.
3. Las acciones formativas para directivos deben propiciar su protagonismo en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
4. La formación y superación de directivos constituye una oportunidad de convertir los claustros universitarios en elementos activos de las transformaciones económicas y sociales.

Recomendaciones:

1. Aplicar a la formación de directivos los principios de la Pedagogía de Adultos mediante procesos de formación-acción.
2. Introducir paulatinamente procesos investigativos en las acciones de formación de directivos
3. Utilizar la fase de evaluación de los programas de formación como vía de desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). Intellectual Capital
2. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y de sus Reservas. Comisión Central de Cuadros CECM. 2000.
3. Fiol, M. (1995) El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
4. Gabriel Arteche y Wolfram Rozas.1999.Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business Review. No. 91 julio-agosto 99
5. Montequín Y. La estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. Reflexiones para su realización. Revista Educación Cubana No. 2/2000
6. Nonaka, I. 1991: The knowledge-Creating Company. Harvard Business Review
7. Vasco, Carlos E. Y otros. El saber tiene sentido. Una propuesta de integración curricular. CINEP. Sta. Fe de Bogotá. Colombia. Enero 2000.
8. Zilverstein, M y José ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje?. Ediciones ceidei. México. 1999.