

LA PROMOCIÓN DE JÓVENES A CARGOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL. PROBLEMAS Y RETOS

Dr C Gerardo Machado Alfonso
Centro de Estudios Sobre la Juventud

Introducción

El estudio de la promoción de jóvenes a cargo de dirección conforma parte de la estrategia general de investigación concebida por el Departamento Sociopolítico del Centro de Estudios Sobre la Juventud (CESJ) a fin de comprender las tendencias y particularidades de la política de cuadros a diferentes niveles y la participación de estos, en los distintos procesos de gestión política y empresarial.

La investigación no resulta un deseo de nuestra institución asociada a la necesidad de profundizar en el tema de la dirección y los cuadros juveniles, sino además, una solicitud del Consejo de Estado al CITMA a fin de comprender los complejos procesos que transcurren en la estrategia de los cuadros estatales y en el ámbito mismo de la dirección.

Las ideas fundamentales del trabajo han sido consultadas con especialistas en dirección que han aportado algunas sugerencias en cuanto a la conceptualización y concreción de los enfoques. El estudio se apoya en nuestra experiencia de investigación llevada a cabo en los últimos años. Una presentación preliminar del tema se realizó a finales del 2004 en el Grupo de expertos del CITMA los cuales aportaron sugerencias para la precisión del diseño de investigación. Finalmente creemos, que el tema abordado sólo presenta una aproximación teórica que deberá ser puntualizada con futuros resultados investigativos.

I. Fundamentación Teórica del proyecto.

El planteamiento de las cuestiones particulares de la dirección supone, partir de supuestos generales acerca del papel, esencia y alcance de este fenómeno en el conjunto de conocimientos filosóficos, económicos, políticos y otros más específicos, como los sociológicos y psicológicos. La necesidad del examen general es necesario dado la diversidad de interpretaciones que suscita la teoría de la dirección y las confusiones comunes en este ámbito.

La dirección se asocia a procesos mediadores que posibilitan la realización y materialización de múltiples actividades de la producción material, la cultura, la política y otras esferas importantes de la sociedad. El hecho de que la ciencia de dirección haya aparecido en el siglo XVIII con el aun incipiente desarrollo capitalista indica la conformación de un conocimiento de los llamados tangenciales (interdisciplinarias). El sustento económico inicial de esta ciencia no vela el amplio soporte filosófico, político y sociológico de la misma, lo cual explica las profundas búsquedas emprendidas hasta el momento por diversos especialistas en el tema.

La integración de saberes en el ámbito de la dirección, ha posibilitado interpretar este fenómeno como un sistema con referentes contextuales diferentes (algunos localizados en las formaciones

socio clasistas, en que se articulan regularidades propias del dominio de lo espontáneo o lo consciente.) Para cada subsistema de dirección existen principios generales que explican las determinaciones más universales; no obstante cada sistema posee sus especificidades que posibilitan comprender el mismo, en su identidad propia.

Desde el punto de vista histórico, la "dirección" se refiere a un tipo de actividad especializada surgida en el accionar humano en el ámbito del trabajo, aunque válida para la vida social en general. Según Carlos Marx, la dirección constituye una forma peculiar de la división social del trabajo y la especialización cuando resulta necesario coordinar los esfuerzos de una colectividad con vistas a lograr un resultado único¹. Representa una necesidad objetiva de la sociedad en cualquier nivel de su desarrollo histórico que se desprende del carácter social del trabajo. Se afirma como consecuencia real del progreso humano con vista a establecer cierta coherencia en el sistema en cuestión que permita asegurar los resultados en la actividad de transformación de la naturaleza y de la propia sociedad.

El progreso de la producción material, la gestión del trabajo social, la especialización y la cooperación que éste genera subrayan, cada vez más, la significación de la dirección. Cada formación socioeconómica apeló a una determinada práctica de dirección y los conocimientos teóricos sobre la misma se sistematizaron con la industrialización capitalista a partir de la creciente complejización de la producción y el desarrollo de la revolución científico técnica en el siglo XVIII. El surgimiento de los monopolios en el siglo XIX le imprimió

un nuevo impulso cognoscitivo.

Los pioneros de la ciencia de la dirección fueron economistas y científicos cuyas producciones intelectuales coadyugaron a crear las bases técnicas y teóricas de esta ciencia. Una serie de teóricos y pensadores posteriores como R. Owen (1771-1858) y Henry Ford (1863-1947) y Henry Fayol desarrollarían estas doctrinas.² La tradición histórica posterior centró su atención en la perspectiva general del comportamiento de tipo administrativo y burocrático. Con otras palabras se trata la acción de la conducta humana enmarcada en los sistemas de organización.

El tema ha sido enfocado desde varias perspectivas teóricas. La problemática de la burocracia y la tecnocracia, (Max Weber, Robert Merton, P.M. Blau, J. Bureinham, y F. K. Galbraith). Ellos esbozaron las características y peculiaridades de los grupos de poder y su influjo sobre la masa de los gobernados³. Un importante enfoque se relaciona con el Scientific Management cuyo surgimiento está asociada a la figura de F. W. Taylor y que constituye la teoría clásica de la administración como sistema de organizar un tipo de conducta, y muy particularmente, la de signo empresarial⁴.

Un sistema de la teoría sociológica de la administración se relaciona con la llamada organización informal (Elton Mayo, Roarthebeger, Dickson, etc.) El peso de gravedad de dicha doctrina está en las

² Véase: Gerardo Machado: La Política de Cuadros de la UJC. (Informe de Investigación) Centro de Estudios Sobre la Juventud. Febrero 2001. P. 57.

³ Idem, P. 63.

⁴ En general este sistema se llamó gerencia científica con el cual se distinguían las técnicas de organización industrial y de las relaciones obrero-patronales adoptadas por primera vez por Federico Winslow Taylor y por ello denominadas con frecuencia taylorismo. Ver Salvador García y Shimon Dolan: La Dirección por Valores. S/E. P.125-140.

¹ Carlos Marx. El Capital , t.1 pp. 286-287 Ed. Venceremos, La Habana, 1966

relaciones humanas. El último enfoque está más relacionado con los métodos de dirección, y particularmente, con la toma de decisiones en la administración y fue desarrollado por H.A. Simony, Ch. Bernard, entre otros.

Importancia cardinal para la comprensión de la ciencia de la dirección es la doctrina de la administración (Scientific Management) que luego de muchas clasificaciones ha sido ubicada dentro de tres perspectivas que son: la llamada dirección por instrucciones, por objetivos, y la actual estrategia, llamada dirección por valores⁵.

El desarrollo científico alcanzado, las altas tecnologías y la automatización de los procesos productivos de los años 60, hicieron caducar este enfoque, aunque sus bases permanecen inalterables. Hoy día, parte de la eficiencia de las organizaciones empresariales está relacionada, de algún modo, con los factores antes mencionados, y de cierto modo puede ser aumentada mediante la manipulación sistémica de dichos factores sobre la base de métodos científicos.

A partir de los años 60 el tradicional sistema de dirección por instrucciones (también llamado método técnico) fue sustituido por un nuevo paradigma de gestión llamado por objetivos, cuya finalidad consiste en racionalizar y motivar la eficiencia productiva a partir del diseño de metodologías rigurosas que tomaban como referentes esenciales determinados escalones o pasos metódicos estratégicos en el transcurso de la gestión empresarial o institucional.

El modelo de gestión por objetivos propuesto a mediados de la década del 50 por Peter Drucker esta basado en la teoría sobre el éxito psicológico de Argyris y en la teoría del establecimiento de

metas de J. Looke. Su premisa teórica decisiva era la eficiencia a partir del diseño de fines, muy racionalmente estructurados, para posibilitar el cumplimiento de metas fijadas. Como se diría después, se trataba simplemente no tanto de "hacer bien las cosas sino de hacer lo que hay que hacer". Con ello se abría el camino para establecer los significados muy distintos asumidos en la actualidad entre el concepto de efectividad y eficacia⁶.

El esquema de la dirección por objetivos conserva su actualidad. Sin embargo, este ha presentado una limitación de índole burocrática relacionada con la participación, la cual en no pocas ocasiones se limita a obedecer los pasos puntualmente estructurados para el proceso y no la movilización de los resortes espirituales de los individuos⁷. En la actualidad, el anterior modelo de dirección por objetivos ha sido sustituido por un nuevo paradigma de gestión denominado, dirección por valores el cual intenta proyectar la labor institucional a un nuevo plano de eficacia social basado en distintos paradigmas como son la necesidad del cambio, la participación del individuo y la creación de una nueva cultura que facilite el gobierno de los cambios estratégicos y la satisfacción de las necesidades de la organización.

La dirección por valores es una herramienta de liderazgo estratégico y una forma de entender y aplicar conocimientos de la Psicología social, la Sociología y otras ciencias de la conducta. Su objetivo es llevar la persona (o lo humano) a sujeto de dirección, no solo como paradigma de un modelo sino además como un ente vivo y creador capaz de transformar su realidad y servirse de los logros del proceso de acción. Su esencia decisiva se remite al cambio cultural entendido

⁵Salvador García y Shimon Dolan: La Dirección por Valores. S/E. P.30-35.

⁶ Drucker, P.:The Practice of management, Nueva York. Harper and Row, 1964.

⁷ Salvador García y Shimon Dolan: La Dirección por Valores. S/E. P.26-28.

como valores que han de evolucionar en función de las necesidades externas (los clientes), e internas (los empleados y trabajadores de la institución).⁸

El sistema de la dirección por valores desde una perspectiva marxista y despojado de su mística occidental puede ser conceptualizado (o equiparado) al de dirección científica. Se apoya, además, en las modernas teorías del liderazgo transformacional, en la que el líder adquiere una función estratégica al reproducir condiciones para los cambios ha de imponerse la institución. Sus enfoques novedosos sobre la estructura de dirección y sobre la dialéctica del cambio pueden ser acogidos favorablemente para potenciar las posibilidades sociales de las instituciones y organizaciones socialistas en función del progreso del hombre.

El énfasis en la dirección por valores no obvia importantes contribuciones y complementaciones de múltiples autores que como la teoría de la dirección con calidad, han aportado enfoques muy actuales para la comprensión de la complejidad de esta actividad.

II. Planificación estratégica y participación popular en la dirección.

La comprensión de los procesos de la dirección en el socialismo exige un examen específico, a partir de los grandes cambios producidos en la base material de la sociedad y en la superestructura que condicionan una nueva racionalidad en la dirección y, por tanto, un equilibrio en la esfera económica, política y social. La racionalidad de los procesos de dirección esta determinada por la apelación al factor consciente fundamentada en el conocimiento de las leyes y regularidades sociales y la necesidad de tenerlas en cuenta en la actividad.

⁸ Salvador García y Shimon Dolan: La Dirección por Valores. S/E. P.31-35.

La labor de dirección en el socialismo tiene la posibilidad de transformarse en un proceso científico a partir de la asimilación de la cultura humana acumulada, de los logros de la ciencia y la técnica y de la voluntad del sujeto de dirección para actuar en correspondencia con los principios de la democracia y el humanismo socialista. El Partido Comunista actúa como el conductor de los complejos procesos las distintas esferas de la vida social y basa su accionar en la concepción científica del mundo. Es necesario señalar el papel relevante que desempeñaron los clásicos fundacionales para estructurar conceptualmente el tema de la gestión socialista, la política de cuadros y las idealizaciones acerca del sujeto de dirección en el socialismo. Particularmente, demostró la esencia clasista de este proceso orientado a elevar la presencia de los desposeídos históricamente de la instrucción y de la cultura, dada la feroz explotación a que eran sumidos por el capital. Era necesario en su consideración, un proceso de aprendizaje y de educación capaz de elevar al individuo, de objeto a sujeto activo, consciente y protagonista de la política.

Con posterioridad, en el campo socialista, se desarrolló la doctrina de la dirección científica de la sociedad en la cual la política de cuadros constituía una parte sustancial⁹. Lamentablemente muchos postulados de la ciencia de la dirección no se actualizaron con la experiencia más importante de los países capitalistas avanzados y con las necesidades y realidades de una sociedad que pautaba nuevos retos y exigencias al andamiaje socio productivo, político y cultural.

Algo que debe ser considerado es la

⁹Ver: Omarov, A. M. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. Ed. Orbe. La Habana, 1977. T. 2, P.

peculiaridad dinámica del desarrollo histórico y el papel creciente de las masas populares al fomentar cambios cualitativos en el paradigma de gestión situando un nuevo marco de responsabilidad social cada vez más amplio. Lo dicho se inscribe en el ámbito de los derechos ciudadanos e implica un tránsito de un modelo de activismo social en el cual se traspasa, de la función de simple espectador de los procesos sociales a la de sujeto activo, creador e innovador del desarrollo. Ello supone, por lo demás, un nuevo enfoque de la dirección, en contraposición, con los esquemas clásicos de poder basados en la dicotomía líder-masa, dirigentes- dirigidos, élite -masa, etc., en los cuales el objeto de la dirección asume una nueva dimensión y responsabilidad.

En esta idea coinciden muchos de los métodos de la doctrina de la educación popular, los métodos participativos que socializan espacios alternativos internos de liderazgo en la comunidad, los enfoques de la descentralización y las visiones del liderazgo como sujeto facilitador del cambio. Un amplio y profundo examen de los aspectos propios del sujeto de dirección se realiza en el estudio de dirigentes y dirigidos señalando las tendencias históricas que se manifestaron en este ámbito y las pautas que presidieron estos modelos. Se subraya allí además las características de estas pautas en nuestro contexto social y las complejidades en correspondencia con los retos de la realidad y la formación de los cuadros¹⁰.

En las condiciones de Cuba el tema de los cuadros y la instrumentación de una estrategia en su favor fue desarrollado por los fundamentales dirigentes de la Revolución y muy particularmente por Ernesto Che Guevara y Fidel Castro. Muchas de sus consideraciones han sido

resumidas en diferentes materiales sobre el papel de los cuadros y la estrategia de su desarrollo¹¹.

La estrategia con los cuadros es vital si se quiere garantizar la materialización de los objetivos económicos productivos, industriales, de servicios y culturales de la institución. Son los cuadros los que en última instancia definen el cumplimiento de los objetivos y misiones del sistema de dirección.

III. El fundamento de la estrategia con los cuadros

En los documentos del Partido Comunista de Cuba y muy particularmente en el Primer, Segundo y Tercer Congresos se resumen importantes elementos acerca de la estrategia con los cuadros y de su selección, superación, ubicación y promoción.

Los lineamientos básicos de la política de cuadros del Partido poseen un valor histórico indiscutible en la medida que sentaron las bases reales para la implementación coherente y científica de la estrategia con los cuadros en el país. Dicha estrategia se designa como una actividad decisiva, rectoreada por el Partido para el éxito de las distintas esferas de trabajo del país. Las masas trabajadoras eran conceptuadas como la fuente inagotable de talentos para la dirección.¹² En estos documentos se orientaba trabajar en el fortalecimiento de las secciones y departamentos de cuadros a través del personal con una alta preparación y dominio de la dirección, conocimiento de sus funciones, y con las cualidades imprescindibles para desarrollar con éxito esta actividad.

La política de cuadros del Estado alcanzó un alto nivel de concreción en los años subsiguientes y, en particular, con la

¹⁰ Colectivo de Autores: La Relación Dirigente Dirigidos

¹¹ Ver: Fidel Castro: Los cuadros en el Socialismo. Ed. Política, La Habana, 1986.

¹² Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC. Ed. DOR del CC del PCC. Ed. Política, 1976. P.

promulgación algunos decretos, decretos leyes y resoluciones sobre este ámbito.

III. El problema de los jóvenes como sujetos de la dirección social.

Los diseños sociales de la dirección y de la política de cuadros poseen una vigencia singular para el análisis de la juventud, y muy particularmente, para el trabajo de las organizaciones que los representan. De múltiples formas, ello está presente en los enfoques del Partido al considerar la participación democrática de las masas en el gobierno de los distintos procesos sociales. Ella conforma uno de los más importantes problemas de la atención por constituir parte del sujeto de dirección, uno de los instrumentos dinámicos de transformación de las realidades y uno de los grupos fundamentales en el proceso de renovación de los cuadros. De tal forma, la juventud se ha situado en nuestro país a un nivel estratégico decisivo de la política social y estatal.

El problema de los jóvenes y la dirección se encuentra en la base de los procesos políticos, económicos y sociales del socialismo. No es de extrañar que V.I. Lenin le asignara una importancia decisiva a la cuestión generacional teniendo en cuenta su peso cada vez mayor, en la estructura social y en el entramado de las grandes masas que se incorporan al progreso humano.

La dimensión juvenil dentro de la dirección de los procesos sociales resulta uno de los aspectos menos estudiada hasta el momento. El enfoque de dirección asociado a los jóvenes ha dejado de verse como una simple inclusión cuantitativa en el aparato de gestión, para proyectarse como una actividad de enriquecimiento a los procesos relacionados con el desarrollo social. Esto comporta un serio esfuerzo orientado a la socialización de las nuevas generaciones para la formación de cada generación en la responsabilidad por los destinos de la nación.

No obstante, en la práctica institucional se ha visto a los jóvenes con estereotipos marcados que lo asocian a la perspectiva utilitarista, paternalista, despectiva que significa más que capital social costo marginal del progreso histórico. Muchos de estos prejuicios perduran hoy día, incluso en sociedades desarrolladas, coincidiendo con la apatía y desmovilización observadas en varias naciones dada la falta de oportunidades, la marginación política, el desengaño por los rejugos políticos y la manipulación de los medios masivos de difusión.

Frente a las actitudes paternalista de una sociedad que los excluye han surgido en los últimos años un movimiento de los llamados líderes juveniles de la excelencia que promueve algunos valores occidentales relacionados con el éxito individual, el progreso y el apego a la comunidad. Para estas concepciones el "líder de excelencia debe representar una nueva generación, ser sonador, idealista y comprometerse con la justicia, la libertad y la verdad."

La concepción liberal de los líderes de excelencia, amén de sus acciones concretas, reproduce una visión elitista del poder organizacional, ignorando la abigarrada complejidad de la sociedad de hoy y los problemas que se suscitan en el orden político económico y social. Esta concepción no resulta ser más que una práctica neoliberal en función de afirmar los intereses del capitalismo¹³.

El triunfo revolucionario de 1959 creó la posibilidad real de convertir a los jóvenes en sujetos reales de la gestión social y potenciar con ello, la energía innovadora de la juventud. Esta posibilidad fue recogida en el artículo 61 del Código de la Niñez y la Juventud al revelar el papel activo de la joven generación como fuente de cambio e innovación y su papel en la

¹³ Leslie de la Serna: De los Movimientos sociales a la autogestión. En rev. Jóvenes. Nueva Época, Año 4, no. 11, México D.F., abril-junio 2000 pp. 140

vigorización de los cuadros de dirección estatal. Se señalaba la necesidad de ofrecerle la oportunidad de demostrar sus cualidades, promoverlos gradualmente de los trabajos sencillos a los más complejos y afianzar su vinculación a los trabajadores más experimentados de las diferentes esferas de la producción social¹⁴.

El enfoque de la joven generación como fuente perspectiva de renovación de los cuadros políticos y estatales plantea diversas problemáticas. Una de ellas se orienta al aspecto demográfico, dada la dinámica de los grupos poblacionales y los espacios abiertos a estos, para el desempeño de su misión. Este objetivo implica barrer con algunos prejuicios aun presentes relacionados con los negros, las mujeres y la supuesta inexperiencia de los jóvenes para asumir cargos de dirección.

Otro problema se deriva del relevo generacional y las tendencias lógicas de una generación a asumir responsabilidades históricas más allá de ciertos límites en los cuales le resulta posible introducir su aporte y facilitar la sucesión. Así sobre la base de distintos datos se puede entrever una tendencia al envejecimiento de los cuadros de dirección del aparato estatal, económico y político¹⁵.

Del mismo modo, en una investigación promovida por el CISP en 1989, se demuestran las posiciones distintas de cada generación en el desarrollo social cubano en el ámbito de los procesos más importantes de dirección de las relaciones económicas, productivas, políticas y culturales, a partir del triunfo

revolucionario¹⁶. Lo mismo puede decirse de los cuadros de otras empresas e instituciones del país. Igualmente las investigaciones revelan la negativa de algunos jóvenes a aceptar responsabilidad en la dirección de algunas instituciones estatales, y particularmente en los Poderes Populares¹⁷.

Otro aspecto importante de la dirección se relaciona con la promoción de determinadas conductas paternalistas que se introduce en el proceso de socialización de las jóvenes generaciones. Del mismo modo se crean determinadas expectativas de los jóvenes sobre determinadas profesiones y funciones sociales que no propician la elección de cargos de responsabilidad. En ello influye el papel de los medios masivos que promueven estereotipos ajenos a nuestros valores en el mundo de la dirección.

Una reflexión importante sobre este tema se propone en el estudio realizado por un grupo de investigadores del CIPS sobre las estructuras sociales en la cual se concluye acerca de los cambios cualitativos que experimentan la actividad de los dirigentes con la llegada del período especial que se materializa en el marco de sus competencias y responsabilidades, en su capacidad de gestión y su preparación¹⁸.

Particular, significación posee la problemática constatada por Boris Tristá sobre la incorporación de los jóvenes a cargos de dirección que evidenció las limitantes convergentes en la baja incorporación de estos para asumir

¹⁴ Código de la Niñez y la Juventud. Colección Jurídica. Ed. Ministerio de Justicia. La Habana, 1999. P.19

¹⁵ Ver: Gerardo Machado: Proceso Asambleario del Poder Popular y Participación Juvenil (Informe de Investigación). 1986. Centro de Estudios Sobre la Juventud. P.16-17.

¹⁶ María Isabel Donínguez; María Elena Ferrer y María Victoria Váldez: Diferencia y Relación Intergeneracional y los trabajadores intelectuales. (Informe de Investigación) P.16-17.

¹⁷ Iden.

¹⁸ Mayra Espina, Prieto, Lucy NMartín Posada y Lilian Núñez Moreno: Reajuste económico y cambios superestructurales. En: Los Cambios en la Estructura Socioclasista. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2003 pp. 27-28

cargos de dirección, entre las cuales están las falsas expectativas en el ámbito de la dirección, los pobres estímulos en esta actividad y la ausencia de una labor de captación y preparación sobre este grupo social¹⁹.

En la actualidad se hace necesario examinar más detenidamente la problemática de los jóvenes que asumen cargos de dirección empresarial, tratando de profundizar en los factores que limitan su promoción y las características que asimilan en este proceso. Si bien el espectro organizacional juvenil (conformado por la FEEM, FEU, UJC, entre otras) garantiza una reserva permanente de los cuadros juveniles, los complejos retos en el orden económico empresarial plantea exigencias de gran envergadura a estos sólo cumplimentados con una elevada cultura de dirección.

Uno de los grandes problemas se relaciona con la actitud de los jóvenes para asumir la labor de dirección en las empresas del estado, y sobre todo, la eficiencia del trabajo que se materializa, en la influencia real ejercida por los directivos adultos en la joven generación. Esto, entre otras circunstancias, amerita una reflexión profunda que permita sistematizar las problemáticas esenciales de la política de cuadros empresarial y el conocimiento de algunos factores que influyen en la promoción de jóvenes. Es importante asimismo profundizar en los factores que posibilitan la integralidad en la cultura de dirección.

Muchos estudios realizados sobre la temática juvenil, de una u otra forma, arrojan resultados interesantes para comprender la dinámica de los jóvenes en relación con la política de cuadros. Puede

¹⁹ Boris Trista Pérez: Diagnóstico preliminar de los problemas actuales para la incorporación de jóvenes egresados de nivel superior a cargos de dirección. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación superior. Universidad de La Habana. 1987.

ser mencionado el estudio realizado por Joaquín Alonso de la Universidad de Villa Clara que, aunque no referido al ámbito empresarial, permite comprender tipos de liderazgo ejercidos en la dirección estudiantil que no siempre contribuyen a desarrollar un estilo de trabajo coherente.

En tal sentido adquiere suma importancia los resultados alcanzados por el CESJ en la investigación del tema de los cuadros juveniles de la UJC.²⁰ Se ha constatado ciertas irregularidades que se manifiestan en la promoción de los jóvenes debido a la dinámica de trabajo en esta organización, muy sometida a tareas contingentes y coyunturales que no siempre permite un proceso regular de desarrollo de los cuadros. Como se dice popularmente estos, deben “quemar etapas” sin contar con todo el aval de experiencia y conocimiento necesario para la nueva responsabilidad. Otro hecho muy importante se vincula con los saltos que experimentan los cuadros, algunos de los cuales obvian los niveles municipales y provinciales lo cual disminuye sus posibilidades reales de dirección²¹.

Una de estas problemáticas presentes en la actividad de dirección se relaciona con el pragmatismo que no siempre permite repensar esta actividad con categorías más técnicas y menos ideológicas. En muchas ocasiones los cuadros son capaces de ejecutar hábilmente su actividad y sin embargo, no pueden ofrecer una explicación teórica de su accionar. Esto trae como consecuencia cierta demora en la transmisión de la experiencia y por consecuencia más tiempo en la asimilación de la práctica de dirección.

Un problema no menos importante tiene que ver con la formación teórica de los

²⁰ Guadalupe Pérez Bravo. Vida cotidiana de los cuadros profesionales de la UJC. (Informe de Investigación) CESJ-2000

²¹ Gerardo Machado Alfonso. La política de cuadros de la UJC. (Informe de Investigación) CESJ-2002

cuadros jóvenes de dirección, a los cuales se les prepara con conocimientos, en ocasiones, muy lejanos de la práctica concreta de la dirección. No se trata de dudar de la eficacia de nuestro sistema escolar sino de la tendencia a asimilar críticamente nociones y esquemas teóricos sin la adecuada reinterpretación cognoscitiva que plantea nuestras particularidades geográficas, políticas y socioculturales.

Un problemática a atender se relaciona con la contradicción existente entre urgencias formativas y prioridades en el país, capaces de romper la más perfecta planificación estratégica y la preparación otorgada a los cuadros desde el punto de vista teórico. Esta tendencia da origen a un pensamiento pragmático que, por lo general, subestima los lineamientos y aportes de los paradigmas de dirección basados en objetivos, valores y otras categorías de esta ciencia.

Un serio problema se relaciona con todo lo relativo a la transmisión de la experiencia de dirección a los cuadros jóvenes desde el prisma ideológico, técnico y científico. Ciertamente, la Revolución ha tratado de crear una armonía entre estos tres elementos, pero en la práctica de dirección el elemento ideológico parece sobrepasar el técnico y científico. Una pregunta a hacerse se vincula con el grado de correlación entre estos tres elementos, cuestión que respondería a la esencia de la cultura de dirección en los jóvenes y la necesaria armonía que debe primar entre sus elementos. Por supuesto, el logro de esta armonía es uno de los retos más elevados que plantea la construcción actual del socialismo en Cuba pues permitiría evitar la ineficacia en la toma de decisiones y las irregularidades que se presentan entre las necesidades de las masas y la actitud inconsecuente de los cuadros, según las críticas promovidas por Fidel en las

reuniones con los dirigentes a diferentes niveles en Marzo del 2005²².

Conclusiones

Si bien la síntesis de ideas no siempre permite tener una comprensión cabal de los problemas de la juventud en el ejercicio de la dirección y la interacción de los distintos factores, en la formación del directivo juvenil, no hay duda que algunos de los problemas planteados señalan preocupaciones a resolver e investigar. Por ello, uno de las tareas de nuestro centro está orientada a precisar el nivel de estas problemáticas y las tendencias características de este proceso. Ello contribuirá al perfeccionamiento de los procesos de dirección y una mejor formación de los directivos jóvenes.

²² Nota: Nos referimos a la intervención especial de Fidel el jueves 31 de Marzo del 2005 las cuales han sido sólo televisadas por lo cual no se incluye una referencia concreta la respecto.

Bibliografía:

1. Alonso Freyre, Joaquín: Liderazgo político juvenil en pequeños grupos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias filosóficas. Santa Clara, 1996
2. Alonso Freyre, Joaquín Ramón. Liderazgo político juvenil en pequeños grupos. (Estudio de la función de dirección en Comités de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas, mediante el análisis de la influencia de las características de la organización en los procesos de liderazgo en pequeños grupos). Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Filosóficas. Santa Clara, UCLV, 1996.
3. Aguirre de Lázaro, Erdwin.: Propuesta de organización de las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección en Cuba. Folletos Gerenciales. CCED, Año VI, N°5, 2002
4. Álvarez Suárez, Mayda y colectivo: Análisis de la aplicación del enfoque de género en la selección y promoción de los cuadros y su reserva. Informe de investigación, 2000 (material mimeografiado)
5. Borrel, F.: 1996 Comunicar Bien para Dirigir Mejor. Barcelona Ediciones Gestión 2000.
6. Brian Quinn, James; Anderson, Philip; Finkelstein, Sydney. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Harvard DEUSTO Business Review. Ediciones Deusto, Referencia No. 0574. En: La administración del capital intelectual y la gestión del conocimiento. (2da parte: Aplicaciones prácticas). Compilación de textos editada por FORMATUR
7. Castro, Fidel: Clausura del VIII Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Diciembre, 7 del 2004. Granma, 9 de Diciembre del 2004. p. 3-6
8. _____: Por el camino correcto. Editora Política, La Habana, 1987
9. Codina J., Alexis. Gerencia del cambio . Notas de Estudio. CETED. UH. La Habana, 1999
10. Cruz Cordero, Teresa: La atención al hombre. Ideas para un debate. Folletos Gerenciales. CCED, Año IV, N°2, 2000
11. Decreto-Ley No. 196. *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*. En: Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Lunes 18 de octubre de 1999
12. Decreto-Ley No. 197. *Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios*. En: Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Lunes 18 de octubre de 1999
13. Delgado Díaz, Carlos: La relación dirigentes-dirigidos en el pensamiento de Ernesto Guevara, 2002- informe de investigación, Centro de Documentación, Instituto de Filosofía
14. Díaz, Ileana: Cultura de innovación: la gerencia en Cuba. Folletos Gerenciales. CCED, Año V, N°11, 2001
15. Domínguez García, María Isabel. *Generaciones y procesos sociales en Cuba*. En: Revista "Contracorriente", N°1, 1995

16. Domínguez García, María Isabel. *La juventud, el trabajo y las desigualdades sociales en Cuba a inicios del siglo XXI*. CIPS. (Ponencia presentada en el Taller de Base del IV ciclo de estudios sobre la Ideología de la Revolución Cubana, celebrado en el CIPS el 15 de febrero del 2001)
17. El Código de Ética de los cuadros del Estado cubano: una aproximación a sus antecedentes martianos. Propuesta de enfoque para su análisis. Folletos Gerenciales. CCED, Año V, N°10, 2001
18. El Código de Ética de los cuadros. Su implementación. Medidas para optimizar su acción en el comportamiento de los cuadros. Folletos Gerenciales. CCED, Año VI, N°8, 2002
19. Espina Prieto, Mayra; Martín Posada, Lucy y Núñez Moreno, Lilian: Reajuste económico y cambios socioestructurales. En: Los cambios estructurales socioclasista. . Ed. Edi Ciencias Sociales, La Habana, 2003, pp. 10- 50.
20. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del Gobierno y sus reservas. Aprobado por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de ministros, 29 de febrero del 2000
21. Fabelo Corzo, José Ramon. Los valores y sus desafíos actuales. BUAP. (México), Instituto de Filosofía (Cuba). Editorial Ducere S. A., 2001.- 294 p.
22. Formación jurídica para cuadros del Estado, en tres tomos. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004
23. Gandarilla Bermejo, Ángel y Ferriol Sánchez, Fermín: La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del Estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. CCED, Año VI, N°8, 2002
24. García García, Luis. 1991 Breves Términos de Dirección. Diccionario. Ciencias Sociales,
25. García, S.; Dolan, S. 1999 La Dirección por Valores. La Habana SITGES-
26. García Vidal, Gelmar y Munilla González, Fermín: Una mirada a los modelos de administración. Folletos Gerenciales. CCED, Año VI, N°6, 2002
27. García Vidal, Gelmar: Pensamiento competitivo. Folletos Gerenciales. CCED, Año V, N°5, 2001
28. González González, Leybiz: Evaluación del perfil psicológico y el comportamiento en directivos de una UBPC ganadera del municipio de Martí. Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas, 2002 (material mimeografiado)
29. Hart Dávalos, Armando: Che, un excelente administrador socialista. Granma, 18 de julio. 2001
30. Herrera Lemus, Caridad y Martínez Martínez, Cristóbal: Toma de decisiones. Folletos Gerenciales. CCED, Año V, N°12, 2001
31. Huaylupo Alcazar, Juan Alberto: La administración: una determinación dependiente de las relaciones sociales. Ética y Gerencia pública. Revista de Administración pública. Universidad de Puerto Rico. Volumen 33-34. 2001-2002
32. Iglesias Morell, Antonio y Tabares Neyra, Lourdes. La formación en administración pública en América Latina, Canadá y Cuba: particularidades y tendencias actuales. Ética y Gerencia pública. Revista de Administración pública. Universidad de Puerto Rico. Volumen 33-34. 2001-2002.
33. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1988.

34. Infante R. Ma. Esther. 1999 Gerencia del Cambio. Folleto (Material de estudio). UH.
35. Lazo Vento, Carlos: El papel de los cuadros de la Administración Pública ante el Desarrollo Sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río. Proyecto de investigación desarrollo, 2002
36. Lee, Susana: Balance de la Comisión Central de Cuadros, 2002. Granma. 22 de febrero. 2002
37. Limia David, Miguel. *Experiencias y perspectivas del socialismo en Cuba. Una propuesta de interpretación*. Instituto de Filosofía, 2001. (Ponencia)
38. Limia David, Miguel: Acercamiento a la conceptualización de la relación dirigentes-dirigidos en el pensamiento de Raúl Castro, 2002 - informe de investigación, Centro de Documentación, Instituto de Filosofía)
39. _Machado B., Ricardo J. 1990 Formación de cuadros y dirección Científica. La Habana. Ciencias Sociales.
40. Machado, Gerardo: La política de cuadros de la UJC. Informe de Investigación. La Habana, 2002
41. Machado Rodríguez, Darío: Para un debate sobre la estructura socioclasista de la sociedad cubana actual. En: Los cambios estructurales socioclasista. . Ed. Edi Ciencias Sociales, La Habana, 2003, pp. 84-116
42. Martínez Canals, Elena: Poder más allá del poder. algunas reflexiones de la experiencia cubana. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI", 2004 (CD-ROM del evento)
43. Marx, Carlos: El Capital. Tomo I, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973
44. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios. MEP-INIE, Junio 1996.
45. Perera Pérez, Maricela. *Percepción social del dirigente*. Informe de investigación. CIPS, 2003 (material inédito)
46. Pérez Bravo, Guadalupe: vida cotidiana de los cuadros profesionales de la UJC. (Informe de Investigación) CESJ-2000
47. Pino Freyre, Romelia y colectivo: Estudio exploratorio sobre la ejemplaridad de los cuadros en el MINAG. Informe de investigación, 2000 (material mimeografiado)
48. Preparación y desarrollo de una reserva estratégica de cuadros para el territorio: una alternativa viable que se aplica en Granma. Folletos Gerenciales. CCED, Año V, N°5, 2001
49. Propuesta de premisas y principios generales para el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros. Informe elaborado por especialistas vinculados al Programa Nacional Científico Técnico "El trabajo con los cuadros", por encargo del gobierno. 2002 (material inédito)
50. Rodríguez G.,F.O.; Alemany R.S. 1999 Dirección por objetivos. La Habana. Folleto. UH.
51. Ronda Pupo, Guillermo A. y Marcané Laserra, José A.: La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. CCED, Año VI, N°7, 2002
52. Sánchez Fernández, Irelys y Rego Espinosa, Idania: Perfeccionamiento empresarial: dos miradas a un mismo proceso. Centro de Estudios Sociopolíticos y de Opinión. (Ponencia presentada al VIII Simposio Internacional de psicología aplicada al perfeccionamiento de la dirección y desarrollo organizacional, junio 2004)

53. Santana Pérez, Jorge L. y Nieves Ayús, Concepción: El análisis de la coyuntura en la actual batalla de ideas. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI", 2004 (CD-ROM del evento)

54. Santana Pérez, Jorge Luis. Equidad social y socialismo: retos al pensamiento teórico frente al siglo XXI. Informe de investigación. Fondo del Instituto de Filosofía, Ciudad de La Habana, septiembre del 2002.

55._ Schein, E. H.1998 La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Plaza & Janés

56. Valerino, Elio: Garantías jurídicas que propician la participación real y efectiva. (Ponencia presentada en el V Encuentro de Estudios del Trabajo, organizado por el SNTC, 2002)

57. Viedma.J.M. 1990 La excelencia empresarial española. Barcelona. Viama Editores.

58. Zarrago Epomeres A., María 1998 Gestión del cambio y desarrollo de las organizaciones. Madrid, 1998

Otros

59. Documentos Vigentes de la Política de Cuadros. Unión de Jóvenes Comunistas. Folleto. 2002

60. Cuesta, Santos Armando. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos.. Ed. Academia. La Habana, 2002.