

LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE SUPERACIÓN EN EL COMPONENTE DE DIRECCIÓN, VÍA PARA LA PREPARACIÓN DE UN PROFESIONAL COMPETITIVO.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores.

MSc. PP. Mariela Fujishiro Cascaret
Directora de la Escuela José Martí. MICONS. Santiago de Cuba.
Lic. Alejandro Gutiérrez Fernández
Lic. Olga Ramírez Reyes
Profesores de la Escuela José Martí. MICONS. Santiago de Cuba.

RESUMEN

La superación sistemática, integral y desarrolladora de los directivos, es una de las tareas prioritarias de la Revolución, destacándose por su concepción la determinación de necesidades de superación en el componente de dirección, uno de los más complejos y debatidos.

El trabajo consta en su desarrollo de un análisis psicológico y sociológico de las necesidades de superación a partir de las propuestas teóricas del Lic. Francisco Rodríguez garcía y el modelo participativo de David Leyva González y otros estudiosos del tema; se incluye el diagnóstico del estado real de la Determinación de necesidades de Superación en el grupo Empresarial del MICONS de Santiago de Cuba, proponiéndose una estrategia para la Determinación de las Necesidades de Superación de los Cuadros en el componente de Dirección en 4 etapas. Etapa preparatoria, Etapa de Instrumentación, Esta de Resumen y/o Procesamiento de la Información y Etapa de Valoración Proyectiva.

La estrategia propuesta y aplicada a 16 entidades propicia la detección de problemas de forma individual y colectiva, poniendo en manos de los directivos y de los J' de Cuadros los problemas que deberán resolver en el componente de dirección, se aporta un folleto de técnicas, encuestas, cuestionarios, guías de observación, test, etc, para desarrollar la estrategia.

Palabras claves: superación sistemática, determinación de necesidades de superación, componente de dirección.

INTRODUCCIÓN

Desde inicios de la humanidad la organización de las acciones de los hombres y colectivos, para coordinar su trabajo, ha sido desempeñada por dirigentes.

Desde el Siglo XIX ya se le confiere a esta actividad un carácter de profesión y Marx la caracteriza con mucha claridad.

“Cualquier trabajo directamente social o conjunto que se efectúa en una escala comparativamente grande necesita de un mayor o menor grado de dirección... un violinista se dirige a si mismo, la orquesta necesita de un director”. (1)

La temática de la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y dirigentes en el componente de dirección ha sido tomada en consideración por los autores para el desarrollo del trabajo de investigación que posee como problema científico:

¿Cómo determinar las necesidades de superación de los cuadros y dirigentes en el componente de dirección?

El objeto de investigación es la superación de los cuadros del segundo nivel y los dirigentes de la Delegación del MICONS en Santiago de Cuba en el componente de dirección.

La investigación se sustenta en un enfoque dialéctico – materialista, considerado como elementos esenciales a tener en cuenta para abordar el problema científico, la influencia de las condiciones histórico culturales de la sociedad y el papel del cuadro como sujeto social y protagonista de la actividad de dirección.

Nos proponemos como objetivo:

Elaboración de una estrategia que, considerando la actividad científico investigativa como vía fundamental de solución de problemáticas detectadas, posibilite la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y dirigentes en el componente de dirección.

DESARROLLO

Aspectos psicopedagógicos y sociológicos de la Determinación de necesidades de Superación.

Superar significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo en los conocimientos, la comprensión, los hábitos y habilidades, los intereses, las actitudes, la percepción. Este cambio en los estados internos, debe manifestarse en términos de la calificación a dirigentes en una mayor

efectividad en el desempeño de sus funciones.

En este análisis debe tenerse en cuenta las características sociopsicológicas del cuadro:

Como tipo particular de adulto está sometido a un conjunto de influencias sociales propias de la actividad que desarrolla y que determinan algunas características sociopsicológicas que se deben tener en cuenta para la superación. Entre ellas están: La motivación, la experiencia, el status.

Al analizar diversos enfoques de la determinación de necesidades de superación se plantean pasos y/o etapas para la misma, tomaremos como referencia la teoría del Licenciado Francisco Rodríguez García quien expone las etapas, aspectos a tener en cuenta en la realización del informe de la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA), documentación a revisar para los estados real y deseado y técnicas de investigación más utilizadas.

Etapas: Propone 4 etapas: Investigación, Comparación, Análisis de la brecha y Valoración de las necesidades.

Al analizar aspectos conceptuales podemos definir el concepto de necesidad a partir de varios autores.

El Licenciado Pedro Sicilia en su material sobre Determinación de Necesidades de Superación con un enfoque de sistema expresa “ es la diferencia medible entre la situación actual y la deseada, se determina a partir de los problemas, una carencia de algo, exigencia poderosa” (4).

La Educación de Avanzada define las necesidades “ como diferencias medibles entre una situación actual y otra deseada, o sea, la determinación de los verdaderos problemas para poder definir ciertas alternativas de solución ”(5).

Compartimos además el criterio de la Dra. Grisel González de la Torre y de la Dra. Julia Añorga Morales cuando plantean que “si la determinación de necesidades se realiza con rigor científico, esto incidirá en la calidad y objetividad de las alternativas de solución que se diseñen y , por tanto , su influencia en la transformación de la práctica social será mucho más efectiva”(6).

Es importante conceptualizar la necesidad educativa “es la situación conflictiva que surge en una parte o en todo el sistema educativo, dado por la discrepancia o diferencia que existe entre lo que es (situación actual) y lo que debe ser (situación

ideal) al examinar los problemas en el ámbito educativo "(7).

La Master Teresita García Machado, en su tesis de opción al grado científico de Master, refiere que para la determinación de las necesidades manifiestas como latentes, existe un procedimiento general que citaremos a continuación:

1. Definir funciones del puesto de trabajo.
2. Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar dichos puestos.
3. Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes actuales (lo real)
4. Determinar las necesidades de capacitación para cubrir las carencias y obsolescencias, los vacíos en la formación de personal.

Mario de Miguel en su análisis realizado sobre la Determinación de Necesidades de Superación, los agrupa en dos enfoques teóricos, paradigmas fundamentales:

- Evaluación basada en la carencia, se orienta a detectar los déficit que se presentan en determinadas áreas de conocimientos y habilidades que impiden llevar a cabo un desempeño eficaz.
- Evaluación orientada hacia el crecimiento, parte de una consideración de la enseñanza como un proceso interactivo donde los participantes a través de su reflexión sobre la práctica, revisan su trabajo a fin de detectar los aspectos y habilidades a mejorar.

Opina que la evaluación de necesidades debe tomar como referencia los factores condicionantes siguientes:

- Características personales del personal.
- Años de experiencia en la profesión.
- Características relativas a la institución "(8).

El mexicano David Leyva González, en su modelo de carácter deductivo, plantea 10 pasos para la Determinación de Necesidades de Superación en la actividad docente:

- Establezca un primer acercamiento al problema.
- Identifique el rendimiento esperado.
- Determine el rendimiento real.
- Preguntarnos si hay discrepancias.
- Enuncie las necesidades.
- Enuncie las metas que satisfaga las necesidades.
- Enunciar alternativas de solución.
- Preguntarnos ¿las alternativas propuestas satisfacen la meta?

- Elimine las insatisfactorias y revise.
- Seleccione una solución.

La determinación de necesidades de Superación con enfoque de sistema sustentado por el Licenciado Pedro Sicilia, se declara como parte de la tecnología educativa y la define como:

" Es un proceso lógico mediante el cual se identifican necesidades, se solucionan problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan resultados y se efectúan las revisiones que requiere, todo a partir del sistema de modo que se eliminen las carencias (9).

Los problemas detectados se pueden clasificar en: organizacionales, investigativos y educacionales.

1. Otros modelos plantean que las necesidades de superación se pueden clasificar de la forma siguiente:

- Manifiestas y encubiertas.
- Organizacionales, ocupacionales, individuales y departamentales.

➤ Macronecesidades y Micronecesidades. La Dra. Ana Graciela Fernández Lomelín y el Lic. Gilberto Cruz Cerroniz, proponen:

" Su modelo de vitalidad organizacional que surge como una respuesta a la preocupación universal de los líderes para desarrollar, preparar y a adaptar a sus organizaciones a esta área de constante cambio explosivo, de retos trascendentes y que encuentran sus raíces y fundamentos de doctrinas, investigación y praxis en el desarrollo organizacional y en todos los principios y técnicas que las ciencias del comportamiento han aportado a la vida de la empresa moderna, integrando la dimensión persona, grupo, organización y productividad" (10).

Estas a su vez pueden subordinarse en 5 dimensiones a evaluar, contando así con un completo diagnóstico de cualquier organización.

- Misión, valores, identidad y altura.
- Procesos humanos, donde se incluye: comunicación, integración, trabajo en equipos, liderazgo, motivación, capacitación, manejo de conflictos y toma de decisiones.
- Sistema de reconocimiento y compensación.
- Sistemas administrativos.
- Planeación estratégica.

En ella se plantea:

Propuestas de una estrategia para la Determinación de Necesidades de Superación en Dirección.

Una vez analizados los presupuestos teóricos analizamos la situación real de la Delegación del MICONS en Santiago de Cuba que al cierre del año 1999 contaba con un total de 1096 directivos distribuidos en entidades.

A través de los variados instrumentos de investigación aplicados se pudo llegar a las conclusiones siguientes:

- Que el 82% de los J' de Cuadros (14) poseen más de 5 años en el cargo.
- Que el 100% de los J' de Cuadros en los últimos 5 años ha participado en algún proceso de determinación de necesidades de superación de los cuadros, dirigentes y reservas de su entidad y el organismo.
- Que en todos los casos han recibido preparación para la realización de esta actividad, solicitan que se imparta un seminario un Curso o una actividad de superación para prepararlos mejor para esta actividad pues en la forma en que se ha realizado no se han podido personalizar las dificultades de los directivos en dirección.
- Que se han tenido en cuenta instrumentos elaborados de los anteriores fundamentalmente encuestas, entrevistas y revisión de los expedientes.

Una generalización de los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas aplicadas, que constituyen dificultades del sector ha propiciado la necesidad de la realización de esta investigación.

1. No se cuenta en nuestro sector en el territorio con una estrategia adecuadamente planificada, organizada y fundamentada para la realización de la DNS de los cuadros en el componente de dirección que personalice los problemas y/o dificultades.
2. Los J' de Cuadros y profesores no poseen la adecuada preparación para dirigir la DNS de los cuadros en el componente de Dirección.
3. Aún los directores de las Empresas no han asumido su papel de preparación de los directivos subordinados de su entidad a partir de la realización de las DNS.
4. La DNS no constituye un instrumento de trabajo para perfeccionar la dirección en el sector de la construcción en el territorio.

5. Los entrenadores de cuadros no se han seleccionado en todas las entidades y en las que se encuentran seleccionados no cumplen con las tareas previstas. De un plan de 32 entrenadores han sido seleccionados 25 para un 75% de cumplimiento.
6. La Bibliografía necesaria para consultar los aspectos a los que nos referimos en este trabajo es escasa y dispersa.
7. En las actividades de superación diseñadas para los profesores de las escuelas ramales no se incluye esta temática.
8. Existe la tendencia de pronosticar necesidades de superación de los cuadros a partir de la superación recibida y que la falta.

La estrategia que se propone tiene en cuenta los siguientes aspectos teóricos.

- No constituye algo estático, rígido, sino flexible, susceptible al cambio, a la modificación y amplitud de su alcance.
- No se basa sólo en el diagnóstico realizado, sino que tiene en cuenta los problemas del entorno, las exigencias de las instancias superiores y la conjugación de lo individual, lo institucional y lo social.
- Se incorpora a los dirigentes intermedios por la labor que desempeñan en el cumplimiento de objetivos y tareas de trabajo de los cuadros.
- Propicia que todo lo que se proyecte se caracterice por la producción de conocimientos y no por la reproducción mecánica y simplista.
- Su planificación deberá recoger elementos que inciden en los aspectos instructivos y educativos, propiciando la estimulación del pensamiento, la creatividad, la investigación, involucrando a todos los que participen en el mismo.
- Propicia el fortalecimiento y desarrollo de los valores de la organización.
- Incluye la investigación científica.

A partir de los presupuestos teóricos analizados y tomando en consideración la estrategia del Licenciado Francisco Rodríguez García y el modelo participativo de David Leyva González, proponemos que nuestra estrategia para la DNS de los cuadros en el componente de dirección conste de 4 etapas:

1. Etapa Preparatoria.
2. Etapa de Desarrollo.
3. Etapa de Resumen y/o Procesamiento de la Información.

4. Etapa de análisis, proyección y seguimiento.

Etapa Preparatoria:

Se caracteriza por la obtención de información, precisar o definir el área de trabajo para la caracterización de los usuarios: Delegación del MICONS y Empresas de Subordinación Nacional para un total de 19 entidades, partir del análisis de lo que va a ser objeto de estudio y de conceptualización de la realidad.

I. Se realiza el acercamiento al problema a partir de un análisis contextual de la problemática, analizando el mismo desde todos los puntos de vista.

Para analizar el estado real del problema se analizan los documentos siguientes:

- Planeación Estratégica de la Entidad.
- Listado actualizado de los directivos y reservas que serán objeto de diagnóstico y su situación real (superación recibida en dirección).
- Evaluaciones realizadas a los directivos en los dos últimos años.
- Estrategia de superación de la entidad del año 1999.
- Plan de superación del año 1999.
- Actas de la reunión de cuadros del último año.
- Informes de Balance de los 2 últimos años.
- DNS realizada al año anterior.
- Documentos normativos sobre la superación de los cuadros en el territorio y en el sector.

II. Se estructura la comisión de trabajo integrada por el J' de Cuadros de cada entidad, profesores de la Escuela, Psicóloga y Socióloga. Comisión multidisciplinaria profesional con personal capaz de recepcionar, consolidar y procesar la información necesaria.

III. Preparación de la comisión a través de seminarios y reuniones para analizar el estado real de cada entidad y de la Delegación en general.

➤ Para analizar los planes de trabajo para emprender el trabajo en cada empresa y los aseguramientos necesarios.

IV. Realización de la reunión preparatoria y de organización de la actividad con todos los directores y J' de Cuadros donde se les explicó las características de las DNS, la importancia de la misma y las condiciones que debía crear cada entidad para la misma, lográndose desde esta actividad el

compromiso de los directores para el cumplimiento de la tarea.

V. Elaboración del cronograma de realización de la DND de cada entidad, en el Anexo 7 se ilustra el cronograma elaborado en la Empresa para la realización de todas las actividades previstas (observación, entrevistas, encuestas, test, revisión de documentos y otras técnicas), así como la reunión inicial con el Director y el Consejo de Dirección para garantizar compromiso y colaboración.

VI. Selección de los instrumentos de investigación a aplicar.

Entrevistas: Realizada con el propósito de obtener información de la máxima dirección de la institución, representantes de las organizaciones políticas y de masas sobre dificultades que afectan el trabajo, resultados alcanzados en su gestión y otros a través de la creación de un clima favorable de comunicación y trabajo. Ver en el folleto en las páginas 63 a la 69 varias guías de entrevistas que pueden ser utilizadas con estos fines, según las características de la entidad, de sus directivos y el clima existente.

Observación: Se propone por ser valiosa en la investigación de problemas en la conducción de reuniones de trabajo y el desempeño de los directivos en determinadas actividades. Ver en el folleto páginas 60 a la 62, donde se propone la observación sistemática para determinar los aspectos formales de la reunión, el comportamiento del dirigente, sus métodos y estilos en la misma, su comunicación y toma de decisiones.

➤ Cuestionarios: Para recoger información de una o varias personas, interrelacionándose las de preguntas abiertas y cerradas sobre varios aspectos. Ver en el folleto páginas de la 1 a la 45.

I. Encuestas: Para recoger información de forma anónima y directa de varios aspectos, fundamentalmente de los subordinados. Ver en folleto páginas 46 a la 49.

➤ Listado de verificación: Se propone para que uno o varios sujetos den su opinión por escrito anotando simplemente una marca de forma simple con una (X). Ver página 70 para recoger información de los subordinados.

✓ Reuniones en pequeños grupos: Proponemos este método para la aplicación de las Técnicas de Dirección.

Etapas de Desarrollo: En esta etapa se ponen en práctica los aspectos planificados en el cronograma de trabajo, así como las técnicas propuestas en la etapa preparatoria.

Se caracteriza por ser una etapa propiamente de investigación, de obtención de información de diversas fuentes, es propiamente de terreno de búsqueda de información del comportamiento real, es la base en que se sustenta el resto de las etapas.

En esta es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. La definición de funciones del puesto del cuadro.
2. La determinación de los conocimientos, habilidades y actitudes que en la esfera de dirección se requieren para ocupar estos puestos, fijar el funcionamiento esperado (estado deseado).
3. Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes actuales (lo real).
4. Definir las necesidades de superación para cubrir las carencias y obsolescencias en dirección.
5. Características personales.
6. Años de experiencia en la profesión.
7. Características relativas a la institución.

Es importante destacar la actuación del equipo multidisciplinario que debe caracterizarse por:

- Alto nivel de profesionalidad.
- Facilidades comunicativas que incluya confianza y compromiso en la recogida de la información: lenguaje claro y preciso.
- Flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones de la Empresa y de las áreas de trabajo, así como el nivel de los trabajadores vinculados a la producción.
- Alto grado de organización, disciplina y coordinación, así como óptimo aprovechamiento del tiempo planificado.
- Alto nivel cognoscitivo investigativo y de profundización.

Etapas de resumen y/o procesamiento de la información:

Entre el estado real y el deseado buscamos los puntos de contacto en término de comportamiento y acorralamos el área donde no exista esa correspondencia, por tanto es necesario obtener las necesidades de desarrollo para llegar del comportamiento real al deseado, hemos hallado la brecha,

aquí se inicia la labor de diferenciación para hacer más específica la superación.

En esta etapa deben cumplirse las características fundamentales para resumir y/o procesar las necesidades desde el punto de vista sistémico:

- Su carácter holístico.
 - Considerar todos los aspectos del problema.
 - Es dinámico.
- Este trabajo se lleva a cabo por la psicóloga y socióloga.

Proponemos para la realización del informe los aspectos siguientes:

- a) Identificación: Entidad donde se realiza.
- b) Objetivos que se persiguen, información que se utilizó y procedencia.
- c) Métodos e instrumentos utilizados para obtenerlas.
- d) Resumen preciso y uniforme de los resultados obtenidos, se recomienda utilizar tablas que permitan hacer comparaciones.
- e) Análisis de los resultados obtenidos.
- f) Conclusiones: Señalar las necesidades de superación de ese grupo de dirigentes, definiendo cuáles se resuelven con superación y cuáles no, así como el resumen del estudio psicológico en las entidades realizadas.

Etapas de análisis, proyección y seguimiento:

En esta etapa se realiza el análisis de los resultados con el Director y J' de Cuadros de cada entidad y luego con el Consejo de Dirección, donde es importante la participación de las organizaciones políticas y de masas y el trabajo sucesivo de toma de conciencia de estas dificultades que contribuirán a la proyección de la estrategia de superación de los directivos, quedando definidas objetivamente las carencias que se requieren superar en el componente de dirección para su posterior seguimiento a través de las vías que defina la entidad; en esta dirección la autora propone temáticas de contenidos para la solución de estas carencias, teniendo en cuenta que el programa diseñado de técnicas de dirección no resuelve las necesidades específicas de cada temática.

Efectividad de la Estrategia:

La estrategia propuesta en el período de abril de 1999 a julio del 2001 fue aplicada experimentalmente en 16 de las 19 entidades del organismo en el territorio y un establecimiento de la Empresa Provincial de Industrias Locales lográndose resultados

superiores a las actividades realizadas con anterioridad, lo que fue reconocido por los Directores y J' de Cuadros de las Empresas y se recoge en los avales que se anexan. Además, en el período del primer trimestre del 2002 será aplicada en las Delegaciones del MICONS de Guantánamo, Holguín y Granma.

Conclusiones

1. Los diferentes enfoques pedagógicos sociopsicológicos de la Determinación de Necesidades de Superación corroboran la importancia de este proceso como punto de partida para planificar y organizar la superación posterior de los cuadros en el componente de dirección.
2. El nivel de preparación existente en el período de 1998-1999 para la realización de la DNS en la Delegación del MICONS en Santiago de Cuba se considera insuficiente y sin una adecuada planificación, organización y técnicas de investigación acertadas.
3. Se elaboró e instrumentó una estrategia más organizada y sustentada sobre variadas técnicas de investigación para la determinación de las necesidades de superación de los cuadros.

Recomendaciones

- Validar la estrategia propuesta como una vía para elevar la calidad de la DNS en el componente de dirección.
- Incorporar el contenido de esta investigación a la superación de los directivos, J' Cuadros y docentes de las Escuelas Ramales de Superación de Cuadros y Reservas.
- Continuar profundizando en el estudio de las vías y técnicas para la DNS de los directivos en el componente de dirección y de esta forma lograr la preparación de un profesional de la dirección a la altura del Siglo XXI para ser competitivo.

Referencias Bibliográficas

- (1) Carlos Marx. "El Capital. Tomo I. Pág. 45
- (2) Ernesto Guevara de la Serna. Artículos. El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Pág. 2
- (3) Vladimir Ilich Lenin. Obras Completas. Tomo 30. Pág. 451
- (4) Pedro Sicilia. Determinación de necesidades de superación con enfoque de sistema. Material mimeografiado. Pág. 7
- (5) Julia Añorga Morales. Glosario de términos de Educación de Avanzada.

- (6) _____ y Grisel González de la Torre. El enfoque sistemático de la Educación Avanzada. Pág. 23
- (7) _____. Glosario de términos de educación avanzada. Pág. 11
- (8) Mario de Miguel Díaz. Evaluación y Desarrollo Profesional Docente. Pág. 16
- (9) Pedro Sicilia. La determinación de necesidades de superación con enfoque de sistema. Pág. 1
- (10) Dra. Ana Graciela Fernández Lomelin y Lic. Gilberto Cruz Arroniz. Curso Integral de Administración de Recursos Humanos. Pág. 1
- (11) Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros y Reservas. Pág. 59
- (12) Ídem Pág. 60

Bibliografía

1. Afanasiev, V.G. Dirección Científica de la Sociedad Editorial progreso. Moscú. 1978.
2. Añorga Morales, Julia. La Educación Avanzada; una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Boletín Educación Avanzada. Ciudad de la Habana. 1995.
3. Añorga Morales, Julia y Coautores: "Glosario de Términos de Educación de Avanzada. Ceneseda. Ciudad de la Habana. 1994.
4. Alonso Sergio y Sánchez Carmona, Pedro R. "Alta Gerencia Educacional (Folleto). Santiago de Cuba. 1998.
5. Boulden, G. "Notas sobre el análisis de las necesidades de capacitación en Curso de Métodos Modernos de Enseñanza a Dirigentes. ISPE. Ciudad de la Habana. 1985.
6. CCSTG "Diseño alternativo para la Capacitación. MIMC. La Habana. 1999.
7. Colectivo de Autores. "La Tecnología Cubana para la Determinación de Necesidades. Ceneseda. Habana. 1994.
8. Colectivo de Autores. "Educación Avanzada. ¿Mito o realidad. Universidad Andina. Simón Bolívar. Bolivia. 1994.
9. CETED. Tendencias de los Cambios en el Contenido del Trabajo de los Dirigentes Económicos de los Países Socialistas. Universidad de la Habana. 1989.