

45

LA DIMENSIÓN DIDÁCTICA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS: LOS MÉTODOS Y LAS FORMAS

THE DIDACTIC DIMENSION DURING THE IMPROVEMENT AND PREPARATION PROCESS OF BOARD OF DIRECTORS: METHODS AND FORMS

Regla Caridad Díaz Macías¹

E-mail: rdiaz@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3371-6166>

Teresa Caridad Velázquez Martín¹

E-mail: tvelazquez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0506-8114>

Tomasa Sarría Quintana¹

E-mail: tsarria@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9365-7682>

¹Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Díaz Macías, R. C., Velázquez Martín, T. C., & Sarría Quintana, T. (2020). La dimensión didáctica del proceso de preparación y superación de directivos: los métodos y las formas. *Revista Conrado*, 16(74), 364-369.

RESUMEN

El trabajo de dirección requiere la existencia de especialistas dedicados profesionalmente a realizar esas funciones, pero la capacidad para llevarlas a cabo de manera eficiente no surge espontáneamente, por lo que resulta necesario que en la preparación y superación de cuadros y directivos se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica. Una aproximación a diferentes posiciones teóricas, nacionales e internacionales, acerca de su desempeño y el grado de preparación que reciben para ello, muestra la diversidad de criterios que en este ámbito coexisten. De igual modo, las soluciones prácticas emprendidas abogan por diferentes modalidades que, de acuerdo con los criterios de sus autores, pueden asumir determinada terminología. En el presente trabajo, a partir de una mirada reflexiva y crítica acerca de la manera en que tales procesos se llevan a cabo, se hace referencia a métodos y formas más favorecedores a su condición de adultos que, como portadores de un saber hacer avalado por la práctica, propician la participación y el intercambio al tener en cuenta las vivencias de sus destinatarios. Para ello se requiere que los profesores se conviertan en facilitadores de este proceso para lo cual deben conocer la didáctica de la educación de posgrado.

Palabras clave:

Preparación y superación, métodos, formas, educación de posgrado.

ABSTRACT

The project requires specialists who professionally dedicate themselves to perform these functions; but the ability to carry out this task efficiently does not arise spontaneously, so it is necessary to integrate theoretical knowledge along with experience and practice during the preparation and overcoming of board of directors. An approach to different theoretical positions, both national and international in regards of their performance and the degree of preparation they receive for this, shows the diversity of criteria that coexist in this area. Similarly, the accepted practical solutions, advocate different modalities that, according to the criteria of their authors, can assume certain terminology. In the present work, from a reflexive and critical look about the way in which such processes are carried out, it will be reflected more favorable methods and forms of a teaching-learning process to their condition as adults and deliverers of a technical know-how which is supported by practice, in which participation and exchange are encouraged based on the experiences of its recipients. This requires a change of roles and teachers become facilitators of this process for which they must know the teaching or didactics of postgraduate education.

Keywords:

Preparation and improvement, methods, forms, postgraduate education.

INTRODUCCIÓN

El impetuoso desarrollo de la sociedad, que transita una época de cambios sustanciales en el entorno, en las ideas, en el pensamiento y en las ciencias hace imprescindible el crecimiento cualitativo y cuantitativo de los conocimientos profesionales en todas las ramas del saber, a tono con las exigencias y requerimientos de los cambios científico – técnicos y la dinámica de los procesos socio – históricos. Si se comparte la idea de que en la actualidad el entorno es cada vez más turbulento y riesgoso en el que, sin lugar a dudas el factor fundamental del cual dependen el mejoramiento continuo, el desarrollo cultural y la cohesión social es el recurso (talento) humano, corresponde por tanto a la Educación en general y a la Educación Superior en particular, ser el motor impulsor de la sociedad contemporánea.

Los profundos y acelerados cambios que se han suscitado en el país y el llamado realizado a que la Universidad contribuya a gestionarlos desde lo académico e investigativo exige replantear el modo en que hasta ahora esta se ha insertado en el entorno empresarial y local de manera que pueda llevar nuevas formas de actuar a los directivos que lideran tales organizaciones e instituciones, de forma tal que les permitan enfrentar y dar solución a los múltiples y complejos problemas que se presentan en estas nuevas circunstancias.

Aunque hoy constituye un reclamo de la más alta dirección del país el que las universidades formen parte de la solución de las más apremiantes necesidades a las que se enfrenta la nación, tanto en el sector empresarial como público, con respecto a la preparación y superación de cuadros y directivos, este llamado aparece desde la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997) en la que plantea que se debe **“desarrollar un amplio movimiento de calificación desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección”**.

Los acuerdos del VI y VII Congreso han ratificado tales postulados, los que tienen su concreción en los Lineamientos para la política económica y social del Partido y la Revolución y se han materializado, entre otras acciones en la implementación de los diplomados en Dirección y Gestión Empresarial y Administración Pública auspiciados por la Escuela Superior de Cuadros del Partido y el Estado y de los que ya en Cienfuegos han egresado más de mil participantes (Partido Comunista de Cuba, 2011).

En interés de continuar perfeccionando esta labor, en el Decreto Ley No. 350 difundido en la Gaceta Oficial de Cuba de febrero de 2018 se plantea en su Artículo 7 la

responsabilidad del Ministerio de Educación en este aspecto cuando precisa que este **“tiene la función de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas”** (Cuba. Consejo de Estado, 2018)

Por su parte la Estrategia Nacional de Preparación y superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010) plantea como objetivo: **“Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas ... para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución”**.

En correspondencia con estos encargos, resulta necesario replantearse la concepción de las universidades con relación a la preparación de los directivos y, sin dejar de centrar su atención en programas que contribuyan a ello, resulta imprescindible también la necesidad de resolver la contradicción que existe entre la manera en que se determinan, organizan y secuencian la relación contenidos, métodos y formas de su preparación con las demandas de los cambios y las características de los sujetos y contextos en que desempeñan esta función.

Una aproximación a diferentes posiciones teóricas, tanto nacionales como internacionales acerca de este tema apunta a que el desempeño de los directivos y la preparación que reciben es abordado desde la diversidad de criterios que en este ámbito coexisten. De igual modo, las soluciones prácticas emprendidas abogan por diferentes modalidades y métodos, en dependencia de los autores que así los plantean.

DESARROLLO

El único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas, es el recurso humano, ya que este 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 que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier institución.

El capital intelectual con que cuenta una organización, unido a los recursos materiales y financieros determinan su capacidad competitiva y su crecimiento. Pero, es reconocido que el recurso (talento) humano es el más importante con que cuenta una organización. El factor clave del

triumfo o fracaso de las organizaciones está determinado por las capacidades y modos de actuación de las personas que dirigen, administran y gestionan el resto de sus recursos. Y ello dependerá, en gran medida, del grado de preparación que tengan sus directivos para conducir las con éxito hacia el logro de la misión.

En aras de conseguir tales propósitos se han emprendido disímiles acciones de preparación y superación; pero, en sentido general, esta se ha caracterizado por su proyección emergente o normativa, no ha partido de un adecuado proceso de determinación de necesidades y ha prevalecido la tendencia a la impartición del curso como forma organizativa; cuestiones estas que limitan la participación del propio directivo en este proceso y atenta contra su carácter personalizado y diferenciado en correspondencia con la etapa de la vida que viven y el nivel de desarrollo profesional alcanzado, tanto en el orden teórico como práctico. De tal caso resulta condición necesaria conocer las características de estos sujetos.

Sobre las características del aprendizaje adulto

La adultez es una de los períodos más extensos de la vida humana que enmarca al grupo etario más fructífero de la sociedad y el que conquista los más altos cargos y posiciones en el contexto laboral.

Desde el punto de vista sociológico una persona adulta es aquella integrada a su medio social como un activo agente de cambio que, al ocupar un puesto de trabajo en plena posesión de sus derechos y deberes, asume responsabilidades por sus actos ante la sociedad.

Psicológicamente, el término alude a madurez y elevada autoestima, propio de la persona responsable, con plenitud de juicio, dominio de sí mismo, capaz de autovalorarse, autorregularse y autoevaluarse ante determinados estímulos externos.

Todo ello hace que sean los adultos, los que, en muchas ocasiones, estén al frente de organizaciones e instituciones.

De acuerdo con lo anterior es que, entonces, los directivos aportan a la organización sus conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos y percepciones, al margen del cargo o responsabilidad que ocupen. Sin embargo, todas estas cuestiones difieren entre sí en dependencia de la experiencia, motivación, rasgos de la personalidad, compromiso con la organización, entre otras diferencias que pudieran existir.

Este tratamiento diferenciado, en el que la experiencia práctica del directivo resulta un aliado fundamental, es lo que hace que la enseñanza a dirigentes no sea un

proceso sencillo, ni se base solamente en programas preestablecidos; requiere conocer las características que reviste este proceso, toda vez que, como adultos que son sus destinatarios, tiene sus propias particularidades y en el cual el dirigente participa como sujeto activo de su aprendizaje.

De ahí que el aprendizaje adulto sea considerado como aquel acto de adquisición de nuevos conocimiento y habilidades, de desarrollo de nuevas actitudes y por personas que han alcanzado un desarrollo de la madurez intelectual, física y social.

Es un proceso en que se desarrollan nuevas actitudes, simultáneamente con los componentes intelectuales, biológicos y sociales que lo influyen, los que deben ser estudiados para no extrapolarle peculiaridades de otros niveles de enseñanza.

Acerca de las características del proceso de enseñanza aprendizaje a directivos

La preparación y superación de adultos, y en especial la dirigida a cuadros y directivos, requiere de un tratamiento peculiar en cuanto a su concepción y ejecución, por cuanto la plataforma sobre las que se erigen así lo requieren.

Aunque el proceso de enseñanza aprendizaje a directivos se enmarca en la educación de posgrado y esta, como tal cumple con las características de cualquier proceso de su naturaleza al ser formativo, sistémico y sistemático, de construcción y reconstrucción social del conocimiento a través de la actividad y la comunicación; posee sin embargo sus propias particularidades en relación con otros niveles educacionales.

En tal sentido es un proceso donde se renueva el conocimiento y el individuo aprende a identificar y resolver los nuevos problemas de su profesión, para lo que puede aprovechar las oportunidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el trabajo en equipo.

En este proceso intervienen personas con cierta diversidad cultural en relación con el área del conocimiento del programa, pero con intereses bien evidentes y estrategias propias de aprendizaje. No solo tienen el propósito de acceder para aprender lo nuevo, sino el de intercambiar y apropiarse de las experiencias de otros y esto le confiere un valor adicional, pues al socializarse tales experiencias – positivas o negativas – se enriquece la práctica directiva y se crean nuevas redes de colaboración.

Sin embargo, aún se transfieren a la educación de posgrado prácticas pedagógicas propias del pregrado, al considerar el nivel de interactividad fundamentado solo

en la relación profesor- adulto, ofrecer problemas y vías de resolución ya elaborados, lo que se relaciona con la utilización de métodos de enseñanza que no tienen en cuenta la edad y las experiencias profesionales desarrolladas durante los años laborados de los que acceden a este nivel de educación.

Si existe consenso acerca de que los adultos aprenden lo que entienden, entienden aquello sobre lo que ponen atención y solo ponen atención a lo que les interesa, y que los cuadros y directivos, como adultos que son, pueden hacer más efectivo su aprendizaje si se les ofrece la oportunidad de hacerlo a través de la actividad, a su propio ritmo y cuando la preparación o superación que reciben conecta con sus necesidades; entonces vale la pena reflexionar acerca de qué métodos y formas emplear para alcanzar efectividad en este proceso.

Métodos y formas en la enseñanza aprendizaje a directivos

La literatura consultada acerca del tema (Díaz, 2002; Poggi, 2006; Cardona, 2009; Hernández, 2011; Díaz, Velázquez & Sarría, 2018) reafirma que la enseñanza a directivos ni es tan nueva, ni es solo preocupación de Cuba. Desde finales de los años 80 del siglo pasado, se produce un viraje en las concepciones sobre la enseñanza a directivos. Tanto estos sujetos como académicos europeos empiezan a plantear cambios más innovadores en los procesos del aprendizaje y abogan por formas y métodos más dinámicos como el Outdoor training y el trabajo de Coaching para avanzar en el aprendizaje de las personas. También hay experiencias europeas y latinoamericanas que corroboran su importancia y presentan como novedad la combinación de los formatos online y presencial.

Por su parte la experiencia china, que ha sido a su vez fuente de preparación para los expertos cubanos en este aspecto, informa que, aunque, con los términos de educación y capacitación de cuadros, son similares los objetivos y principios que se trazan y las formas que utilizan en este proceso. Sus principios básicos son: tener en cuenta la demanda, el énfasis puesto sobre las capacidades, la diferenciación entre niveles y categorías, la aplicación de lo aprendido en la práctica, adaptarse a nuevos tiempos y una administración estricta. A su vez son variadas las formas que utilizan que van desde el sistema de conferencias periódicas hasta la propuesta de la “clase móvil” con el uso de los teléfonos para este fin (Sarduy Ávalos & González Hernández, 2017).

En Cuba se ha trabajado el tema de la preparación y superación de cuadros y directivos a partir de los principios

emanados de la política establecida y que ya se abordó en epígrafes anteriores.

Pero, cuáles son las prácticas más recurrentes en este sentido. De manera general, las ya abordadas con anterioridad y que apuntan a la necesaria transformación en la manera en que este proceso se produce. Sin lugar a dudas, se requiere, por tanto, que a la par que los contenidos se adecuen a las demandas de los destinatarios, a partir de una apropiada determinación de necesidades de aprendizaje se transformen los métodos de enseñanza y con ellos las formas de llevarlo a cabo.

El método es el componente más dinámico del proceso docente – educativo en general, y en este caso en particular, no deja de serlo.

Álvarez de Zayas (1999) en su análisis acerca de los componentes del proceso docente – educativo reconoce que el método junto a la forma y al medio son los componentes que describen el proceso en su dinámica, es decir, en su movimiento y que en la triada objetivo – contenido – método, es este último el que indica cómo se desarrolla el proceso para alcanzar el objetivo.

De manera particular, para referirse a la forma como componente operacional del proceso, este mismo autor plantea que *“la forma está dialécticamente relacionada con el método, mientras la forma atiende la organización externa del proceso, el método atiende la organización interna. El método es la esencia de la forma, esta el fenómeno de aquel”*. (Álvarez de Zayas, 1999, p.33)

Pero, tales peculiaridades deben tener en cuenta a los sujetos que intervienen en el proceso. Por tanto, aunque cada vez se aboga por un proceso más participativo en el que sus destinatarios no sean reservorios de conocimientos, aún se manifiestan prácticas en que los profesores son meros trasmisores, cuando deberían evolucionar a profesores mediadores, guías, facilitadores del aprendizaje y ejecutores de buenas prácticas, lo que puede conseguirse con la implementación de métodos y formas que así lo permitan.

Al hilo de estas reflexiones, cabe preguntarse qué se hace en la Universidad de Cienfuegos para optimizar este proceso.

El departamento de Dirección y Desarrollo Local de esta Universidad es el encargado de desarrollar mediante diversas formas y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Posgrado de la República de Cuba y la Estrategia Nacional, la preparación y superación de cuadros en el territorio (Cuba. Ministerio de Educación Superior, 2019).

El resultado de los análisis realizados en el departamento al indagar en las causas que generan rechazo y falta de motivación para participar en los procesos de preparación y superación da cuenta de que dedican poco tiempo a su auto preparación y mucho menos a otras actividades que contribuyan a enriquecer su acervo cultural por cuanto la mayoría plantea que no les alcanza; generalmente se sienten agobiados ante los tantos problemas a resolver que se les presentan en su práctica.

Por otra parte, se señala que no todos los profesores utilizan métodos activos en que los participantes pueden debatir sus criterios a partir de sus vivencias y experiencia acumulada en el cargo, y prevalecen los cursos como forma de organización.

En correspondencia con ello el trabajo metodológico desarrollado ha tenido entre sus objetivos: perfeccionar la didáctica del posgrado que se imparte en las diferentes ediciones de los diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial; así como en otras formas organizativas de la superación profesional.

Por lo que, tanto reuniones metodológicas, clases metodológicas instructivas, clases demostrativas y clases abiertas hayan estado encaminadas al tratamiento de los métodos y formas, así como a la socialización de la experiencia china en este tema por parte de los coordinadores de los diplomados que la han recibido tanto en aquel país como en Cuba.

En este sentido se ha enfatizado en la necesidad de partir de la práctica, de lo que los participantes saben, viven y sienten; de las diferentes situaciones y problemas que enfrentan en su vida como parte del ser dirigente en una empresa o institución de la administración pública. De ahí que los estudios de caso, el trabajo en equipos, las demostraciones, los juegos de roles sean, entre otros, métodos, procedimientos y técnicas que deben ser de conocimiento del profesor para utilizarlas en correspondencia directa con los objetivos propuestos y la forma a utilizar; todo lo cual requiere de un arduo trabajo de auto preparación en el que se evidencie, a la par del dominio del contenido, la maestría pedagógica para hacer de su clase el escenario al que todos quieran asistir.

Mas, no basta con que a nivel grupal con profesores de una determinada categoría docente y científica se discuta, se impartan temas o se desarrollen otras formas de trabajo metodológico. Se requiere también que cada profesor se convierta en investigador de su propia práctica, se mantenga actualizado tanto en el contenido como en el tratamiento didáctico de ellos; se demanda que sea consciente de que también se aprende de ese cuadro o directivo que ahora está en la posición de estudiante

y que tiene todo un arsenal de conocimientos prácticos; se necesita que diversifique las formas de organización de esta docencia y realice entrenamientos y consultorías y no solo cursos donde primen conferencias extensas y monótonas.

El docente universitario que tiene la alta responsabilidad de contribuir a la preparación de cuadros y directivos es, ante todo, un maestro, con toda la carga que este término tiene y como tal deja huellas y de su actuación depende que esos cuadros y directivos se sientan satisfechos de haber sido partícipes de un proceso participativo y enriquecedor tanto en lo académico como en lo personal.

CONCLUSIONES

La preparación y superación de los cuadros y directivos es un tema de actualidad y constituye un reclamo de la dirección del Estado cubano a todas las instituciones que se involucran en este proceso, avalado en documentos que así lo refrendan y a partir de que el entorno económico y sociopolítico exige de las organizaciones un desempeño cada vez más efectivo. La Universidad cubana tiene la responsabilidad de acompañar este proceso al contar con claustros preparados y conocedores de la realidad empresarial, social y cultural del territorio donde esté enclavada.

El proceso de enseñanza aprendizaje en los adultos, y en especial el dirigido a cuadros y directivos, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su diseño y ejecución al contar con características que lo distinguen de los desarrollados en otros niveles educativos.

Las reflexiones teóricas y la experiencia en el diseño y ejecución de la preparación y superación de cuadros y directivos con la responsabilidad que esto entraña para los profesores universitarios, evidencian la necesidad de lograr una mayor coherencia en las concepciones que se asuman. En este caso se deben superar las opciones centralizadas, las cuales deberán articular con aquellas más orientadas a ampliar y mejorar la actividad de dirección, diversificando los métodos y formas en su implementación.

La preparación y auto preparación de los profesores, en su rol de facilitadores del proceso, resulta vital para ello y no es privativa de los del departamento de Dirección y Desarrollo Local, hay que involucrar en ello al resto de los docentes de otras Facultades y carreras que también participan.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. Pueblo y Educación.

- Cardona, J. M. (2009). Confesiones de un Formador de Directivos. *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 3, 34-37.
- Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2010). *Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Cuba. Consejo de Estado. (2018). Decreto Ley No. 350. *Gaceta Oficial*, 13. <http://juriscuba.com/legislacion-2/decretos-leyes/decreto-ley-no-350-2017/>
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2019). *Reglamento de posgrado de la República de Cuba*. Resolución Ministerial 140 de 2019. MES.
- Díaz, R. (2002). *Una propuesta para la formación de los directores escolares en Cienfuegos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos "Carlos R. Rodríguez".
- Díaz, R., Velázquez, T., & Sarría, T. (2018). *Concepciones didácticas para el perfeccionamiento de la labor directiva: una propuesta*. (Ponencia). 2do Taller Internacional de Gestión Empresarial. Cienfuegos, Cuba.
- Hernández, A (2011). *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizajes*. Universidad de La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (1997). *Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución*. Editora Política.
- Poggi, M. (2006). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. UNESCO.