

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS CUADROS DE DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS.

Lic. Santiago Acanda Brocos.

Filial Universitaria "Dora Alonso". Camilo Cienfuegos, # 74, Perico, Matanzas.

RESUMEN

Las reflexiones de nuestro Comandante en Jefe sobre la crisis que caracteriza a los procesos directivos en el mundo, han constituido las directrices para iniciar cambios en nuestros modelos de dirección. La actuación profesional de los directores debe garantizar el desarrollo eficiente del proceso, por lo que un elemento esencial es la capacitación del director, con el fin de hacerlos aptos para ocupar y desempeñar con eficiencia las funciones del cargo. Con este trabajo nos proponemos abordar la importancia de la capacitación para los cuadros, destacando los elementos fundamentales a tener en cuenta en la preparación de los mismos para lograr un elevado nivel de científicidad en el proceso de dirección y con ello la inmediatez en el cumplimiento de los objetivos. Una buena preparación para la dirección permite al director desarrollar el pensamiento teórico y creativo en el ejercicio de sus funciones para alcanzar resultados más ventajosos.

***Palabras claves:** capacitación, cuadros de dirección, Liderazgo, actividad de dirección, dirección científica.*

INTRODUCCIÓN

“Creemos que donde quiera que un hombre tiene una responsabilidad ante el pueblo, donde quiera que un hombre ha recibido el honor de ser responsabilizado con algo, donde quiera que un hombre ha sido designado administrador o jefe de un frente cualquiera de trabajo, tenemos el deber y el derecho inalienable de exigir que ese hombre cumpla el deber y lo cumpla en el grado más alto posible...”¹

Fidel Castro Ruz

¹ *Castro Ruz Fidel: "Formar cuadros comunistas requiere de esfuerzos". Periódico Granma, 22 de junio de 2010. p.1*

Las profundas reflexiones de nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, sobre la crisis que caracteriza a los procesos directivos en el mundo, han constituido los fundamentos inspiradores y directrices para iniciar cambios radicales en nuestros modelos de dirección, y de hecho constituyen un aporte cubano a la solución de este problema.

La introducción de Modelos, con sus componentes y relaciones en su integridad funcional, exige un riguroso proceso de rompimiento de esquemas y estilos directivos y la implementación de vías, que en su dinámica, favorezcan la comprensión, adquisición y evaluación de nuevas formas de trabajo de los sujetos participantes en este proceso.

Estas nuevas concepciones de trabajo reclaman más que nunca la dirección como un proceso dialéctico que tiene lugar a través de la actividad y la experiencia, que mediatiza la relación entre el hombre y la realidad objetiva a través de la cual el hombre (director) modifica la realidad y se transforma a sí mismo. Por tanto la actuación profesional de los directores debe garantizar el desarrollo eficiente del proceso a partir de su forma de accionar, por lo que esta debe tener como elemento esencial la capacitación del director.

Hoy es necesario que el modo de actuación del director sea más protagónico, desarrollador y comunicativo, que ponga de manifiesto la integración que caracteriza al proceso directivo, mediante una dinámica grupal que provoque la reflexión y el intercambio constante con las personas, ajustado a las nuevas exigencias y transformaciones, como facilitador principal; que sea un líder que forme líderes, que tenga autoridad formal y moral, la que adquiere por su nivel de preparación y ejemplo personal en todo su quehacer directivo.

La CAPACITACIÓN es un proceso sistémico que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o personas, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.²

² *García Colina Fernando: "Sistema para la capacitación en informática a los cuadros", p. 6*

La CAPACITACIÓN A LOS CUADROS DE DIRECCIÓN es hacerlos aptos con la preparación requerida para ocupar y desempeñar con eficiencia las funciones del cargo, por medio de una enseñanza de tipo problémica dirigida a que el director se enfrente a situaciones que lo haga ir a la búsqueda de soluciones creadoras, en la aplicación de la política de dirección ajustada a las condiciones de su entidad.

Con este trabajo nos proponemos abordar la importancia de la capacitación para los cuadros que están al frente de las diferentes entidades vinculadas con la comunidad, destacando los elementos fundamentales a tener en cuenta en la preparación de los mismos para lograr un elevado nivel de científicidad en el proceso de dirección y con ello la inmediatez en el cumplimiento de los objetivos.

DESARROLLO

La actividad directiva tiene su génesis en el proceso de organización del hombre en comunidades debido a la necesidad de compartir, asociarse para intercambiar, para cooperar unos con otros; en esta etapa la dirección se manifestaba como un proceso de coordinación de esfuerzos para el logro de un objetivo común a todos los miembros de la comunidad. Se conocen datos de la aplicación de la dirección en pueblos de la antigüedad como Egipto, Grecia, en las comunidades Hebreas.

En la medida en que la sociedad se fue complejizando y las relaciones entre sus miembros se fueron haciendo diferentes a las anteriores, se fue fortaleciendo también la actividad de dirección pues esta tuvo que adoptar una mayor sistematización.

Con el Cristianismo, se inicia una nueva etapa en los procesos de administración con la aparición del liderazgo.

Liderazgo: es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten el logro de las metas propuestas.

Líder es aquel que ejerce mayor influencia en los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta y desempeña un rol en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones significativas.

El fenómeno de la Revolución Industrial hace que la dirección se haga más compleja, requiera de una mayor organización enfocada a la productividad, es así que se introducen programas de incentivación y capacitación apareciendo entonces la figura del administrador. La necesidad de elevar la productividad origina la necesidad de darle a la dirección un enfoque científico partiendo de bases conceptuales y teóricas para aplicarla con una nueva orientación, a fin de que la eficiencia humana se oriente a la productividad y elevar el nivel de vida, así conjugar armónicamente los esfuerzos para propiciar un mejor servicio.

El año 1930 significó el inicio de la era moderna de la administración, los primeros en escribir textos relacionados con el tema fueron A. Frederik Taylor, estadounidense que vivió entre los años 1856 y 1915, por sus importantes aportes a las cuestiones de dirección se le conoce como el padre de la administración científica y Henry Fayol de origen francés cuya vida transcurrió de 1841 a 1925. Este último es considerado el padre de la teoría administrativa clásica. Tanto uno como el otro ocuparon un lugar importante en el análisis de las cuestiones relacionadas con los procesos directivos y a través de sus teorías y obras se comenzó a ver la dirección como una disciplina de estudio.

A partir de aquí comenzaron a aparecer una serie de corrientes del pensamiento administrativo dentro de las que se destacan:

El enfoque empirista: cuyos postulados fundamentales estaban basados en el papel de la experiencia como factor fundamental del desempeño administrativo, sustentando que el estudio de la propia experiencia facilita la ejecución de los procesos de dirección.

El enfoque de proceso o tradicionalista: entienden que la dirección es un proceso que se lleva a cabo mediante pasos ordenados y coherentes para de esta forma lograr el objetivo.

El enfoque conductual: sustenta sus postulados en la necesidad de la interrelación entre los miembros de la organización, teniendo en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de los individuos, así, como la motivación como la fuerza que impulsa las actuaciones de los hombres.

El enfoque de sistema: considera como la base de la administración la interrelación de las partes de un todo, donde cada parte integra a las demás partes. El sistema, según ellos, se encuentra en constante transformación, donde la comunicación es lo que promueve este dinamismo.

Enfoque de contingencia: sustenta la idea de que para dirigir es necesario partir de la identificación de un problema, elaborar hipótesis y formularlos fundamentos teóricos para el análisis del problema y su posible solución, es decir, se debe aplicar la investigación como base.

El enfoque de toma de dediciones: su fundamento se basa en la aplicación del pensamiento lógico y racional a la hora de tomar decisiones, lo que garantiza el progreso de la organización.

Considero que cada uno de los enfoques antes enunciados, de una manera u otra, sirvieron de base para establecer un carácter de Ciencia al proceso de dirección o administración.

La dirección o administración, es por tanto un fenómeno que mediante la aplicación de un proceso dinámico y el aprovechamiento al máximo de los recursos existentes, orienta los esfuerzos de los organismos sociales hacia la obtención de resultados óptimos mediante el logro de objetivos individuales y colectivos.

Haciendo un resumen parcial de lo antes expuesto debemos señalar que existen tres elementos importantes de la dirección:

Motivación

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, conciente de que esta obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo esta contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la organización.

Comunicación

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o mas personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la organización, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

Liderazgo. Ya definido en momentos anteriores.

Pero el proceso de dirección no se da solo, es necesario para ello la participación del hombre que lo ejecute, que lo ponga en marcha, es decir del director. Pero un director que reúna las condiciones idóneas para conducir al grupo que dirige y esto solo se logra cuando existe la capacitación como vía para prepararlo de manera optima.

Al respecto Fidel decía: “Porque formar capitalistas no es difícil, no requiere prácticamente ningún trabajo; formar cuadros comunistas requiere de esfuerzos, requiere trabajo, requiere selección ardua, y requiere de todos aquellos que de una forma u otra intervienen en la selección de los hombres...aspiremos a que llegue el día en que cada hombre situado en cada sitio sea el hombre idóneo, el ideal, el mejor entre aquellos que podían ser escogidos para esa responsabilidad”.³

Para llegar a entender mejor los criterios que se plasmarán en el presente trabajo es necesario dejar claros algunos conceptos que serán tratados en el desarrollo del mismo.

ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN: Tipo específico de actividad social que realizan los dirigentes, cuyo contenido esencial es el desarrollo del proceso de dirección. Se caracteriza por la especialización de los mismos en orientar el trabajo colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. A lo largo de la Historia, este tipo de actividad ha sido paulatinamente sintetizada en un sistema de conceptos, principios, concepciones y enfoques, hasta conformar una disciplina científica con potencialidades para convertirse en ciencia: LA Dirección Científica

PROCESO DE DIRECCIÓN: Forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo

³ *Castro Ruz Fidel: "Formar cuadros comunistas requiere de esfuerzos". Periódico Granma, 22 de junio de 2010. p.1*

esencial: la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos.⁴

MODO DE ACTUACIÓN: sistema de acciones profesionales directivas que tiene un carácter estable, flexible, personalizado e históricamente determinado, se sustenta en el nivel de desarrollo de la profesionalidad del dirigente y lo revela, se manifiesta a través de su desempeño profesional, y tiene un papel activo para el alcance de los objetivos organizacionales a través del despliegue de la autoridad de que dispone dentro de su colectivo y la comunidad en general.

PROFESIONALIDAD: conjunto de competencias que con una organización y funcionamiento sistémico hacen posible la ejecución de tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de motivación.

La década del noventa comienza con profundos cambios a nivel mundial en todos los órdenes. Cuba recibe de igual manera el impacto de esos acontecimientos en su desarrollo económico y social, se está en presencia de un cambio cualitativo, que se dirige definitivamente a cambiar estilos, modo de actuación y concepciones de trabajo que garanticen la equidad, igualdad y justicia.

Los cambios económicos, sociopolíticos y los desafíos del desarrollo en el campo científico-técnico y en un mundo cada vez más globalizado, demanda un replanteo de la Política de Dirección para que satisfaga las nuevas exigencias y sin perder la esencia, conciliar la realidad presente, raíces e idiosincrasia con una proyección de futuro. Todo ello determina un cambio cuyo propósito es resolver las contradicciones y lograr unidad y calidad en el trabajo.

Elevar la calidad, la eficiencia y la eficacia en el trabajo, requiere de un dirigente que incorpore a su actuación, elementos esenciales de la cultura integral de dirección, basada en la autodirección social, en la que la cultura de participación, se incluya como un núcleo básico. Es por ello que la capacitación a los cuadros es necesaria y sistemática, aún cuando tengan preparación, pues en la época que se vive de tantos

⁴ *Alonso Rodríguez Sergio: "Teoría de la dirección en la Educación", 2003. p.19.*

cambios y desarrollo científico-técnico, se tiene que estar actualizando, profundizando los conocimientos constantemente y buscando vías de solución inmediatas a los problemas que a diario se presentan en la dirección, y la capacitación personalizada desde el puesto de trabajo es la vía más efectiva de lograrlo y de hacer aptos los cuadros para el desempeño del cargo, por ser más personalizada, práctica, sistemática, de mayor inmediatez en la solución de problemas a partir del diagnóstico constante del desempeño del director y de sus resultados en las especificidades del centro que dirige y de las potencialidades de desarrollo del mismo en la dirección científica.

DIRIGIR CIENTÍFICAMENTE significa:

- partir de un conocimiento profundo del objeto de dirección, es decir, de la personalidad y el profesionalismo de cada uno de los integrantes del sistema.
- conjugar sus intereses individuales y colectivos con los institucionales y sociales.
- ser capaz de revelar las tendencias progresivas de su desarrollo.
- planificar, organizar, regular y controlar su movimiento en correspondencia con tales tendencias.
- descubrir a tiempo sus contradicciones internas y facilitar su solución;
- superar los obstáculos que se presentan en el camino.
- asegurar la unidad del sistema que se dirige.
- garantizar que cada uno de sus componentes cumpla su papel en consonancia con los objetivos planteados.⁵

Un buen director es aquel líder competente, que es capaz de conjugar adecuadamente los métodos y estilos de dirección con los principios, las funciones y técnicas, que lo conduzca a la eficacia y la eficiencia en la institución que dirige, pues queda

⁵ *Ibidem*, p.12.

demostrado que el logro de los objetivos de la organización depende, entre otros aspectos, de factores tales como los siguientes:

- Del nivel de preparación, consagración y motivación del director por la tarea.
- La satisfacción laboral y la motivación de los subordinados en su atención diferenciada.
- El nivel y el estilo de la comunicación que se logre establecer entre el dirigente y los subordinados, de manera sistemática, franca y abierta.
- El estilo de dirección del dirigente, fundamentalmente participativo y transformador.
- El nivel de desarrollo alcanzado por el grupo humano y las características de las relaciones interpersonales que se dan en el mismo entre los dirigentes y los dirigidos y entre ellos mismos en las relaciones de subordinación y de cooperación o coordinación en el desenvolvimiento del sistema de dirección y de trabajo.
- El modo en que son manejados los conflictos, con justeza, rigor y sin compadreo.
- El clima socio psicológico reinante en la institución desde el director, los trabajadores subordinados a él hasta los factores de la comunidad donde está enclavada la organización que dirige.
- La profesionalidad y competencia para ejercer el liderazgo por parte de los directivos.

Para poder lograr esto es necesario profundizar en el estudio e investigación relacionado con la cultura integral de dirección, donde el conocimiento de la Dirección Científica, los documentos normativos de la política trazada en el país, lo técnico-profesional, los métodos y estilos de dirección, las herramientas del líder y la formación político-ideológica son elementos importantes a tener en cuenta para perfeccionar el modo de actuación del director en aras de lograr eficiencia en su desempeño profesional. Pero que no basta solo con ello, para que logre prestigio en el grupo, debe ganarse la confianza, la consideración y el respeto de sus subordinados sobre la base de su gestión, de su ejemplo personal, de su consagración y de sus cualidades personales. Al respecto V.I Lenin expresó: "La dirección debe asegurarse no por la fuerza del poder, sino por la fuerza de la

autoridad, por la fuerza de la energía, por la mayor experiencia, la mayor amplitud de cultura y el mayor talento.”⁶

Las ideas anteriores ponen de manifiesto la necesidad e importancia de la preparación y el liderazgo del director, manifestado en su modo de actuación en la conducción del sistema de trabajo, pues el que la dirección se asegure, permite elevar el nivel de motivación, participación y de protagonismo de los subordinados, en la búsqueda y solución de los problemas que se presentan cotidianamente, asegura el desarrollo de estos y de la institución que se dirige, alcanzándose calidad en las metas y objetivos deseados, al desarrollar en los trabajadores el sentido de pertenencia y de comprometimiento en el cumplimiento de las tareas.

José Martí refiriéndose a la dirección también expresó:”Los hombres aman a quiénes lo dirigen con firmeza y justicia, y desdeñan a quiénes los complacen sin razón.”⁷ Aquí se ponen de manifiesto las cualidades y el rol que le corresponde jugar al director en la actualidad, en las exigencias del nuevo Modelo de Dirección y las transformaciones que se acometen de manera general, lo que exige de una mayor preparación integral del director y de los trabajadores en general.

La dirección es un proceso creador de carácter sistemático, donde interactúan y se complementan las funciones de dirección y demás elementos del sistema, tomándose decisiones continuamente, que requieren de un eficaz trabajo en equipo, en el que el director delegue y dé participación a todos, a través del funcionamiento en sistema de los órganos de dirección y técnicos, incluyendo las organizaciones políticas y de masas del centro y de la comunidad, como poleas de transmisión principal entre el Partido y el Estado para fortalecer la labor político-ideológica, por lo que los estilos de dirección voluntaristas y autoritarios no conducen a la eficiencia, al no reconocer el componente humano y psicosocial del proceso, de allí la necesidad de perfeccionar el modo de actuación del director y de todo agente que garanticen la coherencia y unidad de objetivos y de acciones por lograr la meta propuesta.

⁶ Vladimir Ilich, Lenin. Obras Completas, Tomo 6, p. 237

⁷ Martí Pérez José: Obras Completas. Tomo 8 p. 281.

De manera que, a medida que se desarrolle la cultura integral de dirección, indiscutiblemente se modificarán los estilos y métodos de dirección, y a su vez el modo de actuación en el proceso de dirección. Por tanto es un proceso que se tiene que aprender a través de la experiencia práctica y la capacitación, chocando con la realidad, como expresara V.I. Lenin:” El arte de gobernar, no cae del cielo, ni proviene del espíritu santo... hay que aprender a dirigir, ya que toda la labor de dirección exige cualidades especiales”.⁸ Y”que no se puede dirigir sin conocer la ciencia de la dirección”.⁹

En ambas ideas se pone de manifiesto la necesidad de estudiar la teoría de la dirección y de enseñar a aprehender a dirigir al director para que desarrolle sus cualidades como dirigente.

Elevar la calidad, la eficiencia y la eficacia en la dirección hoy requiere de un cuadro más preparado, dotado de una... “cultura integral de dirección de nuevo tipo, basada en la autodirección social, acorde al contexto que vivimos, que se caracterice por lograr un sistema de conocimientos y preparación multifacéticos, desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades, convicciones y niveles de actuación que le permitan al cuadro, analizar, evaluar y regular los diferentes fenómenos y procesos objetivos de la realidad económica, política y social, ya generales, particulares o específicos de su radio de acción, sobre la base de un pensamiento heurístico, enfoque creador, que faciliten promover la toma de decisiones más acertadas e integrales necesarias al objeto, asegurando una dirección activa y participativa.

⁸ Vladimir Ilich, Lenin. *Materialismo y Empiriocriticismo* p.17.

⁹ *Vladimir Ilich, Lenin. Obras Completas,— Tomo 30 p. 451*

CONCLUSIONES

Es importante fortalecer la preparación teórica y práctica del director a partir de lograr mayor dominio en los conocimientos teóricos.

En el proceso de capacitación se deben priorizar núcleos básicos de la cultura integral de dirección, como una vía importante para romper el esquematismo y mecanicismo en la gestión de dirección como: la dirección científica, lo técnico-profesional y lo político-ideológico.

La capacitación desde su puesto de trabajo propicia la discusión, el análisis reflexivo de la propia práctica y la inmediatez en el cumplimiento de los objetivos.

La aplicación de los nuevos conocimientos que se van adquiriendo promueve la creatividad y la motivación al asumir las tareas del sistema de trabajo con sentido de pertenencia. Una buena preparación para la dirección permite al director desarrollar el pensamiento teórico y creativo en el ejercicio de sus funciones y a su vez contribuir al desarrollo del talento y potencialidades de su colectivo que a la hora de incidir en la comunidad alcanzará resultados mas ventajosos.

BIBLIOGRAFÍA

- A. M., Omarov. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. Editora Orbe. La Habana.
- Alonso Rodríguez Sergio: Teoría de la dirección en la Educación,2003.
- Castro Ruz Fidel: Formar cuadros comunistas requiere de esfuerzos. Periódico Granma, 22 de junio de 2010.
- Colectivo de autores: Administración y Gestión de los servicios de enfermería. Edit. Félix Varela. La Habana. 2003.
- Diccionario Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.
- Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED. – La Habana: Ministerio de Educación. Dirección de cuadros, 1997.
- García Colina Fernando: Sistema para la capacitación en informática a los cuadros. Material impreso.
- Gómez Moldes, Julio. Libro Del Liderazgo. Material en soporte magnético, 2006.
- Lenin, Vladimir Ilich. Obras Completas, – Tomo 6, IV Edición, Editora Política, 1963.
- Materialismo y Empiriocriticismo. Edit. Moscú 1978.
- Obras Completas, – Tomo 30. Edit. Moscú 1973.
- Martí Pérez, José. Obras C. Tomo 8 . Imprenta Nacional de Cuba. La Habana, 1981.
- del Toro Ríos, J. Carlos, Fonteboa Vizcaíno, Antonio y Armas Trabas, Elvira. Control Interno. Programa de preparación económica para cuadros. La Habana. Editorial Centro de Estudio Contables Financieros y de seguros (CECOFIS), 2005.

