

Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Experiences in the training of managers, in the XXX Anniversary of the Center of Studies of Management Techniques

Alexis Codina Jiménez

Universidad de La Habana

RESUMEN

Introducción: El 26 de julio de 1984 el Comandante en Jefe Fidel Castro, planteó: *“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión... es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”*. Para dar respuesta a estas orientaciones, en 1985 se creó un equipo de trabajo, integrado por profesores de La Universidad de La Habana (UH) y el Instituto Superior Político José Antonio Echevarría (IPSJAE). Se procesó la bibliografía disponible, se analizaron las experiencias acumuladas, se iniciaron intercambios con especialistas norteamericanos y de otros países, se estudiaron programas y experiencias en esta esfera de países desarrollados y algunos latinoamericanos. Se empezaron a impartir cursos y talleres “experimentales”, para propiciar la formación de profesores y la introducción y difusión de estas técnicas en Cuba. En 1988 se crearon los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección en el país: el CETED, en la Universidad de La Habana y el CETDIR, en el IPSJAE (actualmente Universidad Tecnológica de La Habana: José Antonio Echevarría).

Objetivo: Resumir las experiencias del CETED, las tareas que se realizaron para encarar la misión que le encomendaron, los resultados principales obtenidos en estas tres décadas y los retos principales que deben enfrentarse en el futuro, para darle continuidad, a un nivel superior, a lo alcanzado en estos años.

PALABRAS CLAVE: capacitación; dirigentes; técnicas de dirección.

ABSTRACT

Introduction: On July 26 1984 Commandant in Chief Fidel Castro, stated: "It is necessary for us to perfect our management techniques ... it is a science that develops, we have to acquire that knowledge, to develop and apply it ..." In order to respond to these orientations, in 1985 a work team was created, composed of professors of the University of Havana (UH) and the Higher

Political Institute Jose Antonio Echevarría (IPSJAE), who worked on these topics. The available bibliography was processed, the accumulated experiences were analyzed, exchanges were initiated with North American specialists and of other countries, programs and experiences were studied in this area of developed countries and some Latin American, among other tasks. Courses and "experimental" workshops were started, to promote teacher training and the introduction and dissemination of these techniques in Cuba. In 1988 the first two centers of studies of management techniques were created in the country: CETED in the UH and CETDIR in the IPSJAE (currently Technological University of Havana: José Antonio Echevarría).

Objective: Summarize the experiences of CETED, the tasks that were carried out to face the mission entrusted to it, the main results obtained in these three decades and the main challenges that must be faced in the future, to give continuity, at a higher level, to the achieved in these years.

KEYWORDS: training; managers; management techniques.

DESARROLLO

Antecedentes

La preparación de cuadros de dirección en el dominio de enfoques y técnicas de dirección ha sido un aspecto al que la dirección de la Revolución Cubana ha prestado una atención priorizada desde los primeros momentos del triunfo revolucionario.

El Comandante Ernesto (Che) Guevara, dedicó a este tema varios artículos donde destaca la importancia que le concedía a esto, sobre todo en las condiciones de Cuba. Para responder a los retos que planteaba esta situación, el Che creó en 1961, la Escuela de Administradores "Patricio Lumumba", que fue la primera institución creada en Cuba para la preparación de directivos empresariales, después del triunfo de la Revolución.

En 1975, en el I Congreso del PCC, se aprobó un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). Con el propósito de preparar a los dirigentes empresariales en el dominio de los mecanismos y procesos del SDPE, se creó la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE), que posteriormente se convirtió en Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) impartiendo la Licenciatura en Dirección de la Economía, que recibían solamente dirigentes en activo, es decir que ocupaban cargos de dirección.

Para dar respuesta a las orientaciones del Comandante. en Jefe Fidel Castro del 26 de julio de 1984 era necesario recibir información actualizada, lo que se hizo posible por el ofrecimiento de colaboración de una especialista norteamericana muy relacionada con el mundo empresarial y académico de su país, que propuso organizar la visita de grupos de especialistas del “management” de universidades y centros especialistas de EEUU.

El primer intercambio se realizó en septiembre de 1986. Estos intercambios se desarrollaron durante quince años, en los que los especialistas norteamericanos impartían talleres a profesores y empresarios cubanos sobre técnicas del “management” y para la consultoría gerencial.

La creación del CETED

En 1988 se crearon los dos primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección en el país, el CETED en la UH y el CETDIR, en el IPSJAE. En el acto de la constitución del CETED, el General Senén Casas Regueiro, Presidente de la Comisión Nacional de Trabajo con los Cuadros en aquellos momentos, expresó que, entre los objetivos y tareas principales de estos centros, estarían:

“La preparación y superación de cuadros de dirección empresarial, el perfeccionamiento de la enseñanza de pregrado de los licenciados en Economía y en Contabilidad y Finanzas en la disciplina de Dirección, la asimilación crítica y racional de la experiencia internacional en Dirección, realizar investigaciones en esta esfera y la asesoría y consultoría a empresas y organismos”.

Para la creación del CETED se seleccionó un grupo de profesores que trabajaban con estas temáticas en la UH y en el ISDE, que se extinguió en la misma fecha en que se creó el CETED. Sus perfiles profesionales eran: economistas, contadores, psicólogos, ingenieros industriales y pedagogos. Para propiciar la integración de un claustro de diferente procedencia y perfiles profesionales, entre las primeras tareas que se desarrollaron fue la definición, de lo que denominamos “Modelo del Profesor del CETED” que estableció las exigencias que debía tener un profesor del Centro, que fueron las siguientes:

- I. **Preparación básica.** Incluye: dominio actualizado de contenidos de las ciencias de la dirección; enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes; métodos y técnicas de

la consultoría gerencial contemporánea; metodología de la Investigación; técnicas de computación e idioma inglés.

- I. **Preparación especializada y producción científica.** Incluye: especializarse en alguna de las líneas temáticas de trabajo del CETED; dominar enfoques y tendencias actualizadas de la gerencia contemporánea; producir metodologías y herramientas; diseñar e impartir programas especializados; preparar casos de estudio; publicar artículos, monografías, textos; realizar investigaciones y consultorías.
- II. **Características y cualidades.** Incluye: enfoque político-ideológico consecuente; ética profesional, modestia y consagración; actitud permanente de superación; espíritu de colaboración y disposición al trabajo en equipo; actitud consecuente ante la crítica y autocrítica; creatividad, iniciativa, búsqueda constante nuevas ideas.

Las tareas conducentes al cumplimiento de estas “exigencias” se contemplaban en los planes de trabajo individuales anuales y eran objeto de revisión en las evaluaciones de cada profesor.

Líneas temáticas de trabajo

Para orientar el trabajo académico y científico-técnico de los profesores del CETED se definieron las “líneas temáticas” en que debíamos centrarnos. Para esto, partimos de que el propósito fundamental de nuestro trabajo debía ser lograr la mayor efectividad del trabajo de dirección en las organizaciones cubanas.

Se identificaron los sistemas de conocimientos principales que necesita un dirigente empresarial para lograr la mayor efectividad de su trabajo. En sus relaciones con el “entorno”, convencionalmente, determinamos que la línea temática debía ser todo lo relacionado con la “Competitividad, estrategia y marketing”. Para sus relaciones dentro de la empresa, se definió como línea temática “Desarrollo y cambio organizacional”. También se incluyeron los aspectos vinculados con sus relaciones con la gente (jefe, colegas, subordinados, etc.) que incluyen habilidades como: comunicaciones interpersonales, motivación y liderazgo, negociaciones y manejo de conflictos, entre otras, temas que se identifican en la literatura especializada como “Habilidades directivas”.

Formación de formadores

Una misión que le fue asignada al CETED desde los primeros momentos, por los niveles superiores, fue la formación de profesores y entrenadores que posibilitaran la preparación de

dirigentes y la introducción y difusión de estas técnicas en todo el país, y no solo en La Habana donde estaban ubicados el CETED y el CETDIR.

Para esto, se preparó un “Programa de Formación de Formadores” con un total de 320 horas (8 semanas intensivas de 40 horas lectivas cada una) que se impartió durante los primeros años a un total de 620 profesores y entrenadores de diferentes universidades y centros de capacitación del país, en grupos de 20-25 participantes.

Cursos y talleres para grupos de directivos

Simultáneamente con la “formación de formadores”, se diseñaron e impartieron programas de capacitación de dirigentes de empresas y entidades públicas. Las modalidades utilizadas fueron: cursos, talleres y seminarios, a tiempo completo, que se impartieron en instalaciones asignadas al CETED, con una duración promedio de 40 horas.

Las temáticas que prevalecieron en las ofertas y demandas de cursos en los primeros años, estaban relacionadas con el mejoramiento de las habilidades del directivo: en la organización de su trabajo personal y en sus relaciones interpersonales, que se abordaban en cursos y talleres sobre: administración del tiempo, delegación efectiva, planeación y organización del trabajo directivo, comunicaciones interpersonales efectivas, liderazgo y motivación, dirección por objetivos, entre otras.

Con la desintegración de la URSS y del “campo socialista” a inicios de la década de los años noventa, los empresarios cubanos tenían que empezar a trabajar en condiciones muy diferentes. En estas nuevas condiciones, los temas más demandados empezaron a ser los vinculados con las relaciones de las empresas con su entorno como: marketing estratégico y operacional, dirección y planeación estratégica, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, entre otros. En años posteriores, empezaron a demandarse temáticas relacionadas con herramientas para elevar la competitividad de las empresas como: calidad total, reingeniería, gerencia del cambio, gestión de recursos humanos, así como formación de vendedores y gestión comercial.

Particularidades de los dirigentes como “alumnos” y exigencias pedagógicas

Para precisar el “cómo” debíamos desarrollar las actividades de capacitación de los dirigentes, investigamos sobre las particularidades de los dirigentes como alumnos, que complementamos

con entrevistas a grupos de directivos e intercambios con especialistas de otros países. De todo esto, identificamos que, entre sus particularidades principales, se encuentran las siguientes:

- Tienen una formación empírica o profesional, y son portadores de conocimientos y experiencias, que deben ser utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Su actividad tiene mucha dinámica.
- En una clase, tienen tendencia a “desconectar”, a pensar en sus problemas, cuando el tema y la exposición no les resultan atractivas.
- Muchas veces consideran la capacitación como un “gasto”, no como una inversión, por tanto valoran el “costo-beneficio” de cualquier actividad de capacitación.
- En ocasiones, piensan que “se lo saben todo”, o al menos no tienen mucha disposición a que se los enseñen, en actividades académicas. Winston Churchill decía: *“Siempre estoy dispuesto a aprender, pero no siempre quiero que me enseñen”*.

Para ser consecuentes con estas “particularidades” los métodos que deben utilizarse en la capacitación de dirigentes no pueden ser los mismos que los utilizados en la enseñanza tradicional de pregrado o de postgrado. Entre estas exigencias, se pueden resumir las siguientes:

- Utilizar métodos variados y dinámicos, de manera que no tengan la tentación de “desconectar”, ni que sientan que están perdiendo el tiempo.
- Utilizar sus conocimientos y experiencias vivenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Aplicar a sus situaciones reales, los enfoques y técnicas que se expongan.
- Estimular el intercambio y las posibilidades de “socializar” las experiencias de todos los integrantes del grupo.
- Utilizar técnicas de “aprendizaje acelerado”, con ejercicios de simulación, juegos de roles, entre otros.
- Desarrollar habilidades: conceptuales, conductuales e interpersonales, de manera que puedan comprender el ¿por qué? y el ¿para qué? de las cosas que deben aprender.
- El profesor, debe trabajar más como un facilitador del proceso, que como un transmisor de conocimientos.

La consultoría como modalidad de capacitación gerencial

Con frecuencia, los programas de capacitación “En Empresa” se convierten en un proceso de consultoría, a través del cual los miembros de la organización desarrollan sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional, así como estrategias.

El modelo de consultoría en que se ha especializado el CETED es de la Consultoría Integral Colaborativa, una modalidad de la Consultoría de Procesos, que tiene como objetivo “dotar a la organización de su propia capacidad de cambio”.¹ En esta modalidad, cuya tecnología se introdujo en Cuba en 1987 por un grupo de especialistas norteamericanos, la capacitación deja de ser un objetivo en sí mismo, para convertirse en un medio para resolver los problemas de la organización.

Estrategia de internacionalización

En 1992 el Ministerio de Educación Superior informó a las universidades que no se mantendría la asignación de divisas por la situación económica que enfrentaba el país y era necesario generar productos y servicios que permitieran con su comercialización en el extranjero, proporcionar los recursos necesarios.

Para enfrentar esto, se propuso una “estrategia de internacionalización” que tenía los siguientes objetivos:

- Obtener recursos en moneda libremente convertible;
- validarnos internacionalmente;
- prestigiar a Cuba, la Universidad de La Habana y al CETED;
- convertir este “problema” en una oportunidad para ganar visibilidad, fogeo internacional, y experiencia profesional.

Las acciones principales desarrolladas fueron: estudio de “mercados universitarios”, adonde podíamos ofertar nuestros productos y servicios; preparar programas de postgrado, diplomados y maestrías, “exportables”; identificar y potenciar nuestras fortalezas (dominio de métodos y enfoques de enseñanza a dirigentes, amplia experiencia académica y alguna en consultorías).

¹ Para una información más amplia sobre este modelo de consultoría y su introducción y desarrollo en Cuba puede consultarse el trabajo del autor “Introducción de la Consultoría de procesos gerenciales en Cuba”. en: <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales-cuba/procesos-gerenciales-cuba2.shtml?monosearch>

Para neutralizar la falta de credibilidad de Cuba, en la enseñanza de “management” y aprovechar la que tiene en educación, el primer Programa de Maestría con que salimos al extranjero fue “Gestión universitaria”.

Entre los resultados principales de esta estrategia están: impartición del Programa de Maestría en Gestión Universitaria en universidades de: Bolivia, México y Venezuela, un Programa de Maestría en Dirección en Bolivia, cursos y talleres de postgrado en: Argentina, Ecuador, Perú, Paraguay, y República Dominicana. Profesores del centro fueron contratados para realizar consultorías en Bolivia. Los ingresos en moneda libremente convertible pasaron de 6 mil dólares en 1993, a 30 mil en 1997 y 47 mil en el 2003.

La Maestría en Dirección y el inicio del Doctorado

En 1992 se inició la impartición del primer programa de Maestría en Dirección que se impartía en el país. Para su diseño se realizó un trabajo previo que duró más de dos años en que se analizaron más de ochenta programas de maestrías de perfiles gerenciales (MBA) de diferentes. Con el objetivo de diseñar el Programa en correspondencia con los problemas y necesidades de los destinatarios, se realizaron entrevistas y sesiones de intercambio y generación de ideas, con más de 300 dirigentes de diferentes empresas cubanas. De todo esto se realizó un levantamiento de criterios sobre: problemas, necesidades y perspectivas a las que debía responder el Programa de la Maestría.

Cada 3-4 años se realiza un proceso de evaluación externa de la Maestría por la Junta Nacional de Acreditación (JAN) del MES. En 1995, el Programa fue seleccionado como el “Mejor Programa de Maestría” en la UH. En el año 2000 se realizó un proceso de evaluación externa del Programa por la JAN, otorgándosele el nivel de “Programa Acreditado”. En el año 2009 y en el 2015 recibió otras evaluaciones y fue valorado como “Programa Certificado”.

En el año 2012 se dio inicio al programa de Doctorado en Ciencias Contables y Administrativas en el CETED, conjuntamente con la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Hasta ese momento, la formación doctoral más cercana a las Ciencias Administrativas en Cuba se hacía a través de los programas de Doctorados en Economía Aplicada, Ciencias Técnicas y en Ciencias Pedagógicas.

La formación de personal docente joven. (El relevo)

Para garantizar la preparación del “relevo” se preparó un “Programa de formación de personal docente joven”, que empezó con la selección de alumnos destacados, en tercero y cuarto año de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, que se incorporaron al CETED como “alumnos ayudantes”. El programa incluyó la formación en teorías y enfoques de la administración, enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes, y en las diferentes asignaturas que se imparten en el centro. Para desarrollar sus habilidades pedagógicas, en determinado momento, empezaron a impartir docencia, con la tutoría de profesores.

Investigaciones y producción científica

Desde los primeros momentos se prestó una atención especial al trabajo de investigaciones que, como se analizó anteriormente, se concebía integrado con las restantes actividades. Además de las investigaciones conducentes al diseño de programas formativos, se estimuló la participación en eventos nacionales e internacionales, así como la publicación de artículos, lo que constituye un compromiso que se plasma en los planes de trabajo de cada profesor.

La organización del trabajo de investigación, en las líneas temáticas estratégicas, se desarrolla a través de “proyectos” donde se establecen: objetivos, tareas principales y resultados como pueden ser: artículos, ponencias a eventos, materiales docentes, libros. Tributan a estos resultados, trabajos de cursos de estudiantes de pregrado o postgrado, Trabajos de Diploma (forma de conclusión del pregrado en Cuba), tesis de maestría o doctorado.

Resultados y retos principales

Entre las actividades y resultados principales obtenidos por el CETED en la esfera de la capacitación de directivos desde su creación pueden resumirse los siguientes:

- Preparación de más de 600 formadores (entrenadores) de dirigentes de diferentes universidades y provincias del país.
- Impartición de 20 ediciones de la Maestría en Dirección, en Cuba; 3 ediciones de la Maestría en Administración, en Bolivia; 2 grupos de la Maestría en Gestión Universitaria, en Venezuela; y el inicio de un grupo en México.
- Impartición de más 150 cursos y talleres de postgrado en 9 países de América Latina, en la última década, muchos en programas de Maestría.
- Defensa de más de 150 tesis de la Maestría en Dirección, preparadas por directivos cubanos que han cursado este Programa; más de 50 en Bolivia, y 17 en Venezuela.

- Capacitación en técnicas de dirección de más de 1 500 directivos, como promedio, anualmente.
- Realización de más de 300 consultorías en empresas cubanas y otros países.
- Ingresos al país por más de 250 mil dólares, en cinco años.
- Preparación de decenas de “carpetas tecnológicas” contentivas de: presentaciones, casos de estudio, test y otros materiales docentes, utilizados en los cursos y talleres que se imparten.
- Durante varios cursos, el CETED ha sido seleccionado el área más destacada de la UH en el ARC (Área de Resultados Clave) “Superación de Cuadros y Reservas”.
- Trabajos de profesores del CETED han sido seleccionados como “Trabajo científico mas destacado en el año”, en el Balance Anual de la UH.
- Contar con una biblioteca especializada en temáticas de dirección con más de 3000 títulos.
- Disponer de una infraestructura básica para la preparación de directivos, con aulas especializadas, medios audiovisuales, equipos de reproducción, y computadoras en red, entre otros medios.
- Participación en redes y asociaciones internacionales como: Women Management, LASA, CLAD, entre otras, así como publicaciones sistemáticas en diferentes portales de internet.

Entre los retos principales que debe enfrentar el CETED para los próximos años, en nuestra opinión, se encuentran los siguientes:

- Preparación del relevo para garantizar la continuidad y el desarrollo, a niveles superiores, de su trabajo, resultados y aportes al mejoramiento de la dirección de organizaciones en Cuba.
- Acelerar la conclusión de doctorados de profesores del centro.
- Continuar una producción científica sostenida.
- Fortalecer la integración entre: docencia-investigación-consultorías
- Desarrollar relaciones e intercambio internacional.
- Desarrollar la utilización de las TICs, tanto en sus actividades académicas, como en la gestión de sus tareas.

RECIBIDO: 01/12/2017 ACEPTADO: 20/12/2017
--

Datos del Autor:

Dr. C. Alexis Codina Jiménez, Licenciado en Economía. Dr.C. en Ciencias Económicas. Profesor-Titular Consultante del Centro de Estudio de Técnicas Dirección (CETED), Universidad de La Habana. Correo: alexis@ceted.uh.cu.