

EXPERIENCIAS EN LA CAPACITACION DE DIRECTIVOS. EN EL XV ANIVERSARIO DEL CETED

Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior
Universidad 2004
La Habana, 2-6 de febrero de 2004

Dr.C. Alexis Codina Jiménez.

Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas y Profesor Titular de la Universidad de La Habana (UH), Cuba.
e-mail: alexis@fcf.uh.cu.

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 1ero. de enero de 1959.

El Cmdte. Ernesto (Che) Guevara, que ocupó importantes cargos de dirección en Cuba, como Presidente del Banco Nacional y Ministro de Industrias, dedicó a este tema varios artículos donde destaca la importancia que le concedía a esto, sobre todo en las condiciones de Cuba en que, como consecuencia de la hostilidad y agresiones que llevó a cabo el Gobierno de los EEUU desde los primeros días del triunfo revolucionario, emigraron a ese país no sólo los dueños sino también directivos y técnicos de muchas empresas. 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.

Entre las materias que se incluían en estos cursos estaban: tareas de un administrador, criterios y técnicas para el análisis de los costos y de la productividad, cuestiones sobre el proceso de planificación económica, elementos técnico-productivos generales, principios de organización del trabajo, control de la calidad, normación del trabajo, entre otras.

En un discurso en un acto de graduación de esta Escuela, el Che se lamentaba del poco peso que tenían las materias de "técnicas administrativas" en todo el Curso, y señalaba que el estudio de estas técnicas debía propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos, la toma de decisiones sobre la base del análisis de datos, así como la capacidad de integrar todos los factores que intervienen en un proceso productivo.

Por esta Escuela pasaron, hasta mediados de los años sesenta, miles de cuadros que ocuparon cargos directivos importantes en empresas y organismos. Muchos continuaron posteriormente estudios en universidades cubanas o en centros extranjeros.

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, en 1976 se creó la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE), que en años posteriores se convirtió en Instituto Superior (ISDE) impartiendo la Lic. en Dirección de la Economía, que recibían solamente dirigentes en activo, es decir que ocupaban cargos de dirección.

A mediados de los años ochenta la dirección empresarial en Cuba presentaba un panorama muy diferente al de los primeros años del triunfo revolucionario, como resultado del ingente esfuerzo realizado por la Revolución en el desarrollo de la educación y la economía del país, aprovechando la colaboración recibida de la URSS y otros países socialistas.

En 1960, el nivel educacional promedio de los trabajadores no pasaba del tercer grado de primaria, con un analfabetismo de alrededor del 30% en todo el país. A mediados de los 80, el 25% de la fuerza de trabajo tenía nivel técnico-profesional y el 42% de secundaria básica o preuniversitario, para un promedio general de 9,5 grados. En los años sesenta, muchos directores de empresas no rebasaban el nivel primario de escolaridad; en 1982, el 23% tenía nivel universitario.

Por otra parte, en el país se había iniciado el desarrollo nuevas ramas económicas, virtualmente inexistentes cuando triunfó la Revolución, como: la electrónica, la industria mecánica, la marina mercante, la generación eléctrica se había cuadruplicado, además del desarrollo de centros de investigación en diferentes ramas, para mencionar algunas. Cuba había dejado de ser un país eminentemente agrícola, y empezaba a contar con un desarrollo industrial incipiente y una fuerza de trabajo mucho más calificada.

En resumen, se habían producido cambios cuantitativos y cualitativos importantes: en el objeto de los procesos de dirección (trabajadores); en el sujeto (dirigentes); y en el contexto en el que ambos actuaban (mayor diversidad y complejidad de los procesos productivos).

En el plano internacional, en esos años, especialistas del “management contemporáneo” empezaron a cuestionarse la vigencia de los enfoques y conocimientos que se habían estado utilizando en la dirección de las empresas y en la formación de directivos, ante los cambios significativos que se habían producido en el entorno de las organizaciones. Peter Drucker, el “gurú” mas connotado en esta esfera, expresó en 1985:

“Hacia fines de la década del sesenta, y principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. En la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos. La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad....En lo adelante, los administradores tendrán que aprender a olvidar lo que saben con la misma rapidez con que aprenden las cosas nuevas que deben hacer...”.

Consecuente con esto, a mediados de los ochenta empieza un “boom”, en el surgimiento de nuevos enfoques, herramientas y técnicas en la esfera del “management” que no tiene precedentes en épocas anteriores. Esto no resultó ajeno a la dirección de la Revolución Cubana. El 26 de julio de 1984, en el acto por la conmemoración del Asalto al Cuartel Moncada, que inició la última etapa de las luchas revolucionarias, el Cmdte en Jefe Fidel Castro expresó:

“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...”.

LA PREPARACIÓN Y CREACIÓN DEL CETED.

Para iniciar los trabajos en la dirección orientada en este discurso, en 1985 se constituyó un equipo de profesores seleccionados de la Universidad de La Habana (UH) y el Instituto Politécnico Superior “Jose Antonio Echevarría” (IPSJAE), se inició la búsqueda de bibliografía actualizada, se realizaron intercambios y se diseñaron e impartieron en forma experimental diferentes tipos de cursos y talleres a grupos de dirigentes. Un año después se iniciaron intercambios sistemáticos con especialistas extranjeros de alto nivel y experiencia internacional, fundamentalmente de EEUU, y algunos de Canadá, España, México, y otros países. Esto propició la actualización científico-técnica y la asimilación de los enfoques y técnicas más avanzadas, tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza de estas temáticas, así como en procesos y tecnologías para la consultoría gerencial.

Con los conocimientos y experiencias iniciales acumuladas hasta ese momento, en 1988 se crearon los primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección, el CETED en la UH, y el CETDIR, en el IPSJAE. En el acto de la constitución de estos centros, 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 las siguientes:

“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”.

Entre las primeras tareas que realizaron los claustros de ambos centros estuvo el diseño e impartición de un Programa de “Formación de Formadores” con un total de 200 horas que se impartió durante los primeros años a un total de 400 profesores y entrenadores de diferentes universidades y centros de capacitación del país, en grupos de 20-25 participantes.

Este Programa tenía tres componentes: “Teoría de la Dirección”, donde se abordaban aspectos conceptuales y metodológicos sobre este sistema de conocimientos; “Enfoques y Métodos para la Capacitación de Dirigentes”, que presentaba las principales técnicas pedagógicas utilizadas en la preparación de directivos; y “Técnicas de Dirección”, en el que se presentaban, con un enfoque metodológico-didáctico, ejemplos sobre el diseño e impartición de diferentes tipos de cursos y talleres para la superación de directivos. Con esto se crearon condiciones para acelerar el proceso de introducción y difusión de estas técnicas en el país.

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 especiales asignadas al CETED, con una duración que fluctuaba entre 20-40 horas.

En sus inicios, las demandas superaban con creces las ofertas, en algunos cursos ocho solicitudes por cada plaza otorgada. La situación empezó a modificarse con la creación de Escuelas Ramales en los organismos, así como de grupos y centros de estudios de técnicas de dirección en las restantes universidades del país. Además de las posibilidades

que se crearon con la preparación de cientos de “formadores” (entrenadores) que, con un enfoque “en cascada”, empezaron a impartir estas técnicas en diferentes modalidades.

Las temáticas que prevalecieron en las ofertas y demandas de cursos en los primeros años, estaban las 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” al iniciarse la década de los noventa, la economía cubana perdió más del 80% de sus mercados y fuentes de abastecimiento externos, además de recrudecerse de manera brutal el bloqueo y las agresiones de los EEUU contra Cuba, con el propósito de que los cubanos renunciaran a su proyecto social y volver a convertirlos en una semi-colonia. Los empresarios cubanos tenían que empezar a trabajar en condiciones muy diferentes, en que los abastecimientos, los clientes y los recursos financieros ya no estaban garantizados por el “Plan”, sino que tenían que resolverlos con una gestión eficiente de mercados, clientes, y de los recursos financieros con que contaban en las empresas que dirigían.

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 más recientes, 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, para mencionar algunas.

El inicio de la difusión de una cultura sobre temas de dirección entre los empresarios cubanos, a lo que contribuyó no solo el CETED y otras universidades, sino también las iniciativas desarrolladas por los organismos, generó la solicitud de programas específicos para la formación y entrenamiento de equipos de directivos y profesionales.

Con esto se inició la modalidad de los programas “En empresa”, que podían ser de los temas que ya se ofertaban, o diseñados específicamente para esa empresa, previa realización de un DNA (Determinación de Necesidades de Aprendizaje), tecnología en la que un grupo de profesores del extinguido ISDE que se incorporaron al claustro del CETED, venía trabajando, con asesoría extranjera, desde antes de la creación del Centro.

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, entre otras salidas que puede tener este proceso.

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”.

En esta modalidad, cuya tecnología se introdujo en Cuba en 1987 por un grupo de especialistas norteamericanos que trabajaron con grupos de profesores de la UH y el IPSJAE, con la participación de empresarios cubanos, y se ha venido desarrollando en años posteriores, la capacitación deja de ser un objetivo en sí mismo, para convertirse en un medio para resolver los problemas de la empresa. Con esto, los objetivos y contenidos del programa de capacitación no se definen a priori sino que son el resultado de lo que se identifique como necesidades en el proceso de consultoría.

En los últimos años, la consultoría se ha convertido en el tipo de servicios más demandado al CETED por las empresas, por encima de los programas de capacitación.

LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN.

El trabajo desarrollado y las experiencias acumuladas desde 1988, con la formación de formadores, la preparación de directivos, la realización de consultorías e investigaciones, así como el desarrollo de determinada cultura profesional sobre temáticas de dirección, demandó la necesidad de desarrollar programas de un nivel más avanzado, para la formación de directivos y especialistas en dirección.

En 1992 se inició la impartición del primer programa de Maestría en Dirección. Para su diseño se realizó un trabajo previo que duró más de dos años en que grupos de profesores del CETED y del CETDIR, analizaron más de ochenta programas de maestrías de perfiles gerenciales (MBA) de universidades de Europa, EEUU, Canadá, Argentina, Chile, México, entre otros países.

A diferencia de programas parecidos que se imparten en otros lugares y que son cursados por cualquier tipo de profesionales, el Programa de Maestría se concibió para directivos “en activo”, es decir para cuadros que ocupan cargos de dirección y que sus niveles superiores consideran que tienen potencialidades para mayores responsabilidades.

Con el objetivo de diseñar el Programa en correspondencia con los problemas y necesidades de los destinatarios, se realizaron diferentes entrevistas y sesiones de intercambio y generación de ideas, en las que participaron más de 200 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.

Los programas de los cursos que se incluirían en la Maestría se impartieron previamente en forma experimental a diferentes grupos de directivos, con el propósito de validar y ajustar sus contenidos a las realidades y necesidades actuales y futuras de las empresas y empresarios cubanos.

Cada 2-3 años se realiza un proceso de autoevaluación del Programa y se realizan los ajustes que se consideran pertinente. En 1995, el Programa de la Maestría en Dirección del CETED 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 especialistas designados por la Comisión Nacional de Acreditación de Maestrías del Ministerio de Educación Superior (MES) otorgándosele el nivel de “Programa Acreditado”. Hasta inicios del 2003 se han impartido nueve ediciones, con más de 150 graduados.

Colaboración internacional.

Como se ha comentado, en el desarrollo de instituciones y profesores cubanos en el dominio de técnicas de dirección ha jugado un papel importante la colaboración que se ha recibido de especialistas e instituciones de otros países, esta ha sido la colaboración internacional “hacia adentro”. Pero también se ha desarrollado la colaboración internacional “hacia fuera”. En 1991 se realizó la primera acción de colaboración en otros países cuando dos profesores del CETED, a solicitud de una universidad mexicana, impartieron cursos de posgrado sobre temáticas gerenciales, que tuvieron mucha aceptación.

Para desarrollar esta línea de trabajo se preparó una “Estrategia para mercados internacionales”, que incluyó el estudio de programas que desarrollaban universidades latinoamericanas, así como la selección y desarrollo de programas que podrían resultar atractivos en otros países.

Como resultado de esta estrategia, en 1994 se inició la impartición de un Programa de Maestría en Gestión Universitaria en dos universidades de Venezuela; en 1997, en Bolivia, un Programa de Maestría en Administración con tres menciones: Dirección, Marketing y Finanzas en Bolivia. En el 2001, otro Programa de Maestría en Gestión Universitaria en México. Además se han impartido cursos, talleres y consultorías gerenciales en otros países latinoamericanos como Argentina, Ecuador, Perú, Paraguay, y República Dominicana, entre otros.

Las actividades desarrolladas en otros países, en condiciones competitivas, han posibilitado la validación internacional y el perfeccionamiento de los programas impartidos en Cuba. Además, han contribuido al desarrollo profesional y pedagógico de los profesores cubanos, al tener que enfrentar situaciones muy distintas al contexto y realidades en que trabajan en Cuba.

LA PREPARACIÓN DEL CLAUSTRO.

Desde sus inicios, en el CETED se ha prestado atención especial a la superación permanente de su claustro. La primera orientación para esto fue la definición del “Modelo del Profesor del CETED” en 1989, que estableció las exigencias mínimas que debía tener un Profesor del Centro.

A inicios de los años noventa, se preparó una estrategia para elevar el nivel académico del claustro del CETED. Entre sus tareas principales estuvo la preparación de un Programa para que, en un quinquenio, todos los profesores del Centro tuvieran el grado de Doctor en Ciencias (Ph.D o el Título de Master, lo que se alcanzó en 1998.

Las vías principales para la superación del claustro han sido: intercambios con especialistas extranjeros, entrenamiento en universidades extranjeras- seis profesores del CETED han realizado pasantías en universidades canadienses, otros en universidades de España, Argentina, entre otros países-, la obtención del título de Master o del grado de Doctor en Ciencias, la asistencia a cursos y talleres impartidos por profesores extranjeros o cubanos, la superación en forma autodidacta, los intercambios internos en el Centro.- como parte de la política de “socialización del conocimiento”-, la preparación, presentación y discusión de trabajos en actividades y eventos científicos.

Además, la realización de investigaciones y de consultorías cuyos resultados se presentan en artículos, monografías, ponencias en eventos, o materiales didácticos, entre otras modalidades. En los últimos años, se utilizan las consultas e intercambios en internet y profesores del CETED publican con frecuencia artículos y son miembros o colaboradores de diferentes portales especializados en temáticas de dirección.

RESULTADOS 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:

- Capacitación de más de 15 000 directivos de empresas y entidades públicas en diferentes modalidades como: cursos, talleres, entrenamientos y consultorías.
- Preparación de más de 500 formadores (entrenadores) de dirigentes.
- Impartición de 9 ediciones de la Maestría en Dirección, en Cuba; 3 ediciones de la Maestría en Administración, con Menciones en Marketing, en Dirección y en Finanzas, 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.
- Realización de un promedio anual de ocho consultorías en los últimos años sobre: diseño de estrategias organizacionales, planes y estrategias de marketing, rediseño organizacional, identificación y solución de problemas organizacionales, sistemas de gestión de recursos humanos, entre otras temáticas.
- Defensa de dos tesis de Doctorado y 7 de Maestría de profesores del CETED.
- Ingresos a la UH de un promedio anual de 40 mil dólares por servicios científico-técnicos en los últimos 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 la Superación de Cuadros.
- 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, única en el país con ese nivel.
- 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: Wooman Management, LASA, CLAD, entre otras y publicaciones sistemáticas en diferentes portales de internet.

CONSIDERACIONES FINALES.

En los quince años de trabajo en la preparación de directivos y la realización de otras actividades académicas, en pregrado y postgrado, investigaciones, consultorías, asesorías a organismos nacionales y empresas, entre otras, el CETED ha logrado un reconocimiento importante en el país como institución de alto nivel profesional, con

capacidad para satisfacer diferentes tipos de necesidades, en el desarrollo de programas de capacitación y en consultorías gerenciales.

En el plano internacional, se han desarrollado actividades de colaboración en 10 países de América Latina y, en algunos casos, se ha logrado el posicionamiento de programas de Maestría, en mercados altamente competitivos.