



Dra. Katy Caridad Herrera Lemus
Subdirectora
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de la Habana

MsC. Rafael Edgardo Montejo Véliz
Director
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana



PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: TENDENCIAS Y PROBLEMAS

El propósito de este artículo es examinar tópicos esenciales relacionados con la formación de directivos y el papel de la universidad en el cumplimiento de esta misión a partir de los cambios y transformaciones que afectan a la educación superior en los últimos años, especialmente en Cuba. El tema es recurrente y riesgoso al mismo tiempo, dado el cúmulo de autores y trabajos que lo abordan. Los matices, aristas y enfoques diversos son la plataforma para plantear las preguntas – problemas y fomentar el debate que abra espacio a propuestas, acciones y cambios imprescindibles. Los tópicos que aborda el trabajo se relacionan con: a) dado que el tema es el papel de la universidad resulta imprescindible ubicar, al menos en síntesis, cuáles son los cambios y tendencias que tienen lugar en el mundo universitario que afectan a la

formación de directivos, por otra parte, b) la formación, preparación y superación de cuadros (FPSC) considera categorías tales como; desarrollo, educación que c) se fundamentan en una filosofía pedagógica que sirve de paradigma a la capacitación; sus fuentes, recursos didácticos privilegiados, los programas, objetivos y la distancia cada vez mayor con las verdaderas necesidades y d) la FSPC se desarrolla en un complejo entramado político institucional en transformación permanente. Desde el punto de vista metodológico el abordaje del tema parte de considerar el escenario internacional y su manifestación en el contexto cubano. Dicho en singular, la universidad resulta un genérico en el cual se hace una generalización, con la pretensión de que resulten válidas las consideraciones expuestas al conjunto de universidades en

las que confluyen las tendencias y escenarios globales y nacionales. En segunda instancia la universidad de referencia es la universidad cubana actual y futura y será aclarado convenientemente. LA UNIVERSIDAD: ORIGEN Y CONTINUIDAD EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS. Es necesario destacar un rasgo universal y aparentemente inamovible en el concepto de universidad, desde sus orígenes hasta la actualidad: el fuerte sentimiento de comunidad de profesores y estudiantes en unidad indisoluble, como comunidad universitaria.

La universidad se presenta, por una parte, como depositaria de un legado milenario de conocimientos, cultura, formas organizativas y de abordar la realidad y transformarla que tienden a auto mantenerse y conservarse. Por otra parte la universidad se erige como pivote del desarrollo social y vanguardia de transformaciones que influyen en la sociedad. En el ejercicio de este doble rol la universidad a su vez se ve afectada por las transformaciones que ocurren hacia el interior de las mismas y las que tienen lugar en el conjunto de la sociedad y que en ocasiones la rebasa en el sentido de no estar preparada para estos cambios. Desde sus inicios la universidad tiene el encargo asumido y defendido de preservar y suministrar las claves del poder de las clases dirigentes a través de los valores prevalecientes en la formación del contingente humano hegemónico de la sociedad que contribuye a crear. No es relevante a estos propósitos la rama del saber en que se forman, siempre que contribuyan a estos objetivos. Por otro lado también es cierto que ha tributado y tributa a formar los gérmenes del caudal político humano que tiene la misión de revolucionar cada época histórica. Como co-

rolario, la universidad no solo aporta a la formación específica de cuadros, directivos, dirigentes en un concepto estrecho de capacitación profesional postgraduada, sino que lo hace desde los primeros días de clases. Una razón es que la formación de la personalidad dirigente no se inicia en la universidad, solo continua en ella y no necesariamente a través de cursos formales. Es la actividad universitaria en su conjunto y los ambientes educativos diversos y cambiantes que ella proporciona el verdadero “laboratorio” donde se produce el “milagro” de formación inicial de dirigentes consecuentes con su tiempo. La actividad laboral y la capacitación de directivos como actividad postgraduada deben dirigirse entonces a pulir y perfeccionar su caudal como dirigentes. Si se comprende el significado de las tendencias globales y nacionales y sus consecuencias en los escenarios que viven hoy las universidades, las acciones y decisiones serán más pertinentes y coherentes con la formación y capacitación de directivos. Del conjunto de estudios que avalan estas tendencias se escogen aquellas que tienen un papel más relevante en el tema central de la ponencia. Calidad y responsabilidad social de la universidad La explosión de matrículas que se produce desde finales de los 90 y durante la primera década del s. XXI, incluida Cuba, sitúa el tema de la calidad de la educación en primer plano y presiona a los claustros a buscar una nivelación constante. Esta explosión de matrícula universitaria está dada por varios factores en el mundo y en América Latina en particular. Las demandas de personal calificado en ramas que han surgido y desarrollado en los últimos 60 años; telecomunicaciones, informática, electrónica, química, biotecnología y en las ciencias empresariales:

Existe una demanda extraordinaria, de administradores de empresas, contadores, abogados e informáticos y en menor escala de ingenieros y mucho menos de las ciencias naturales y exactas. Las causas de lo anterior hay que buscarlas en la estructura económica y empresarial del capitalismo con unas pocas y poderosas empresas dominantes y millones de pequeñas y medianas empresas que se disputan los espacios de mercado que se abren en cada país. Las universidades responden a la demanda con hipertrofiadas facultades de ciencias administrativas, empresariales u otro nombre similar que a veces concentran entre el 60 y el 80% de las matrículas de toda la universidad. De aquí sale el contingente fundamental de directivos y mandos inferiores, medios y superiores que escalan trabajosa y selectivamente el árbol estructural de las organizaciones empresariales. En esta tendencia es necesario resaltar la propensión en América Latina a ofertar carreras del perfil “construya su propia empresa”, “sea su propio líder empresarial” y de “economía solidaria” para el caso cooperativo y comunitario.

En el caso cubano, luego de la contracción de matrícula de los años 90 producto de la crisis económica que catalizó el derrumbe del socialismo europeo, se inicia desde finales de esta década un proceso gradual de incremento que tiene su punto más alto con la universalización de la enseñanza universitaria, extendida a capas sociales que estaban al margen de los circuitos de educación superior formalmente establecidos. Por otra parte, la recuperación lenta, desigual, pero constante de la economía, demanda nuevas especialidades como informática y más tradicionales como contabilidad, con elevadas matrículas. Las facultades de medicina continúan con altos matrículas de estudiantes, en correspondencia con el desarrollo de una salud pública gratuita y de vocación comunitaria a lo que se suma la demanda de servicios médicos prácticamente a escala planetaria (Cuba presta servicios médicos en 87 países del mundo) que está en proceso de eslabonar una cadena de valor global a par-

tir de incorporar los logros de la industria médico farmacéutica, de equipos médicos y biotecnológicos. Es necesario añadir que el proceso de universalización que abarcó a la totalidad de los municipios cubanos se sintió en aspectos de calidad, de estructura de carreras y la hipertrofia de matrículas a favor de las ciencias humanitarias. Las carreras de estudios socioculturales, comunicación social, psicología y contabilidad llegaron a constituir casi el 90% de las matrículas de las sedes universitarias municipales y estar en franca contradicción con las demandas reales de la economía y la sociedad que precisa más especialistas de carreras asociadas a la producción agropecuaria. Otro factor importante que contribuyó a esta tendencia fue la ausencia de restricciones de selección académica para acceder, continuar y culminar una carrera a partir de reglas francamente paternalistas. Esta tendencia comienza a revertirse lentamente desde finales de la primera década del siglo XXI. Sin embargo la llegada de la universidad al municipio constituye un extraordinario impulso y una oportunidad en el desarrollo local y de preparación de los dirigentes a esta escala por varias razones: a) la sede universitaria municipal, por lo general logra nuclear a los especialistas mejor preparados de un municipio en diversas ramas del conocimiento, la economía y la sociedad local, b) se convierte en una fortaleza para potenciar no solo al claustro sino también a las autoridades y dirigentes locales y son catalizadores y vehículos de la capacitación a directivos, d) acercan el conocimiento y la formación de habilidades a las bases productivas y de toma de decisiones locales y e) facilita que los propios dirigentes locales asuman responsabilidades en la formación de otros dirigentes. Escasez relativa de profesores En el caso cubano coincide con un envejecimiento acelerado del claustro y la entrada masiva de miles de jóvenes profesores que no han concluido fases naturales de maduración pedagógica, científica y humana. Lo anterior repercute en los colectivos pedagógicos que tienen que enfrentar la capacitación de directivos con profesores noveles.

La capacitación a directivos presupone tener de interlocutores a dirigentes que esperan ver frente a sí a profesores expertos en dirección y otras materias afines por lo que les resulta incómodo asumir a jóvenes como profesores. Por otra parte los jóvenes profesores aportan dominio de técnicas y herramientas más avanzadas, pensamiento crítico desprejuiciado, audacia y deseos de hacer. Esa contradicción obliga a formar docentes desde antes de su graduación lo que hace del proceso de captación de profesores una labor vital. Por otra parte si los directivos asumen con mayor frecuencia una labor formativa entonces estos conflictos se suavizan y solucionan en el interés de todos. Una arista en la que es necesario profundizar es en la didáctica de formación de adultos y en especial de dirigentes. Que aun cuando está enmarcada en la didáctica general y responde a sus leyes y principios generales tiene especificidades que pueden significar éxito o frustración en el proceso de capacitación. Aquí es recomendable estar atentos a las estrategias pedagógicas que se desprenden de la llamada Educación Popular por su versatilidad y flexibilidad para aplicarse a la capacitación de directivos. Las tecnologías de la información y la comunicación Aplicar las TICs no es una opción, es una realidad que irrumpe con fuerza de doble sentido. Por una parte muestra un enorme potencial y por otro su crecimiento exponencial supera la capacidad de asimilación colectiva. En la capacitación a directivos apenas son utilizadas las TICs en Cuba, aun cuando tiene un gran potencial para incrementar el acceso, la calidad y el éxito del proceso cognitivo. Este es un punto de debate, pues mientras unos se muestran escépticos con las potencialidades de las TICs otros sitúan todas sus esperanzas en que ésta es una de las vías para una masificación efectiva de la capacitación a directivos. Es necesario garantizar que la introducción de las TICs tenga un valor agregado para las instituciones, organizaciones y empresas. Esta labor se hará más impostergable en Cuba en la medida que las condiciones de infraestructura técnica lo permitan. Muchos expertos aseguran que las TICs no son un fin y

que por sí solas no aportan en la solución de la capacitación a directivos si no están acompañadas de formas de socialización del conocimiento y el aprendizaje. Calidad, brechas y peligros

La Oficina Internacional del Trabajo considera que, entre los elementos comunes destinados a potenciar la eficiencia de la formación figura el de la calidad: fundamental para que –tanto quienes recibirán esa formación como las empresas– confíen en la capacidad del proveedor de formación para comunicar las calificaciones requeridas.

Existen, en el caso cubano, cientos de miles de personas que por las tareas que realizan se pueden clasificar como directivos o dirigentes, con independencia del nivel jerárquico que ocupan en la organización, a partir del criterio de que tienen bajo su influencia a otras personas sobre las cuales ejercen una función directiva que incluye planificación, organización, mando y control y de cuyo desempeño coordinado depende el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales a una escala dada. ¿Cómo dotar de conocimientos, habilidades, actitudes y valores a esta masa heterogénea de dirigentes, de manera tal que se eleve la calidad de su desempeño e impacte en niveles de eficiencia y eficacia más altos de sus organizaciones? ¿Cómo realizar este proceso sin menoscabo de la calidad del propio proceso de capacitación? La ampliación de la cobertura educativa sin disminuir, o aun más, aumentado la calidad del proceso de capacitación parece un desafío insuperable. Lo anterior es válido tanto para la educación pre graduada como para el postgrado a directivos. ¿Cómo cerrar la brecha entre el número en aumento de directivos de distintos niveles y las cifras crecientes pero insuficientes de dirigentes que se capacitan? ¿Cómo cerrar la brecha entre las exigencias y cambios tecnológicos, políticos, sociales, culturales, humanos que se suceden y los programas de capacitación?

La realidad es que la educación superior tiene en Cuba el mandato estatal de la capacitación a directivos al tiempo que se asiste al relanzamiento de numerosos centros de capacitación, escuelas, casas consultoras, asociaciones

profesionales y capacitadores independientes que llenan el vacío de las brechas señaladas y otras. ¿Se resentirá la calidad? El papel de la universidad es contribuir a preparar, potenciar y certificar a esas nuevas modalidades erigiéndose en epicentro de la avalancha de formadores y capacitadores. Es la forma de evitar el aumento de las oportunidades de fraude. Por otra parte es necesario el escalonamiento y la diferenciación en horas, formas organizativas, programas, contenido, modalidades y tecnologías educativas ajustadas a necesidades individuales y organizacionales. La investigación en dirección: realidad o utopía La investigación en dirección tiene obstáculos intra y extra científicos que han distorsionado su alcance e influencia en contribuir a una cultura de dirección. Las investigaciones en dirección tienen una diversidad metodológica, teórica y práctica que genera efectos de sentido contrario: aporta riqueza de matices y enfoques pero dispersa excesivamente los esfuerzos y no permite las necesarias generalizaciones. Las investigaciones se centran en exceso en aspectos parciales que impiden soluciones y perspectivas sistémicas. La investigación en dirección es esencialmente multi e interdisciplinaria pero la cooperación y colaboración son muy limitadas por factores organizacionales, estructurales y personales. Se aprecian lagunas en sectores claves del desarrollo socio económico como por ejemplo el sector agropecuario. Por otra parte los investigadores tropiezan con la incompreensión y confianza de las organizaciones y directivos que aún se muestran reacios a compartir información y a convertirse en objeto y sujetos de las investigaciones y a aplicar soluciones.

En el lado positivo de la balanza se cuenta con un cuerpo de investigadores que acumulan herramientas probadas, aplicaciones, técnicas y dominio de tecnologías administrativas que se transfieren sobre todo en programas de maestría que ha sido la vía más efectiva de transferencia y aprendizaje con sentido estratégico y holístico aplicable al quehacer administrativo organizacional. La otra vía que ha acusado un

positivo efecto han sido las consultorías que han permitido un abordaje más transparente y audaz del caudal administrativo nacional e internacional acumulado. Los desafíos de la formación, superación y preparación de cuadros Los términos de adiestramiento, formación, desarrollo y educación, entre otros que confluyen en la FPS de cuadros y que se engloban en proceso de enseñanza aprendizaje individual, profesional, grupal y organizacional complejos solo será exitoso si se rompe el paradigma incrementalista que sostiene que muchos de los problemas que la sociedad cubana y muchas de sus organizaciones confrontan se deben a la falta de preparación de los directivos y en consecuencia ante la complejidad creciente de problemas en las organizaciones y en la sociedad la respuesta es más superación de cuadros ante un diagnóstico preestablecido que los problemas se deben inherentemente a la falta de preparación de los directivos. Ante lo anterior la cuestión a plantearse es cuáles o qué problemas organizacionales son explicables por un déficit de preparación de los directivos y cuadros. Se pueden señalar al menos tres aspectos a considerar: 1) las restricciones y obstáculos institucionales, legales y políticos al pleno ejercicio de la labor directiva, 2) el tratamiento fragmentado a la propia formación que privilegia el aprendizaje individual y restringe o utiliza en poca escala el aprendizaje colectivo y la 3) pasar de un enfoque formal de preparación y superación de cuadros a un enfoque de formación de líderes y no solo en el sentido individual sino esencialmente el énfasis debe centrarse en el liderazgo colectivo.

Lo anterior repercutirá favorablemente en los programas formativos, la parrilla de cursos, el diseño curricular y la diversidad de formas de abordar la formación directiva en Cuba. El tratamiento indistinto de estos términos, en muchas ocasiones, como similares, puede impedir apreciar diferencias entre el enfoque individual – personal y el enfoque orientado al trabajo y al proceso que permite el dominio de técnicas necesarias para mejorar un resultado dado.

Existe consenso en que el “adiestramiento” esta constreñido a la adquisición de hábitos, destrezas y habilidades personales sobre técnicas que mejoran su desempeño. En tanto la “capacitación” presupone que estas habilidades y conocimientos se correspondan con actitudes y aptitudes que tengan un efecto sobre el desempeño presente y futuro en el trabajo individual y de toda la organización. En cambio los procesos de “formación” buscan cambios permanentes y positivos en un contingente masivo de personas en una organización o sector y el “desarrollo” teniendo las mismas características lo sitúa en una perspectiva de efecto a largo plazo. La síntesis recomienda observar estos distintos conceptos en una interrelación continua que se ha establecido en llamar convencionalmente “capacitación a directivos”.

Convencionalmente la formación se considera un proceso diseñado y gestionado, que debe ser permanente, sistemático y planificado, para proporcionarle a la actitudes, conocimientos y valores con sustento científico, tecnológico, administrativo y ético con el objetivo de mejorar su desempeño y el de la organización. Este proceso se identifica con determinados principios básicos como la Determinación de Necesidades de Aprendizaje en relación con sus estrategias y competencias organizacionales, tener un enfoque diferenciado individual, grupal y organizacional, aportar valor agregado a la organización y que este en correspondencia con un adecuado sistema de compensación y estimulación por resultados. Estos elementos convencionales no deben ser abandonados pero deben ser superados dialécticamente sobre la base de considerar estándares superiores de desempeño a partir de introducir el concepto de calidad en la función directiva que tiene su célula primaria en la relación sujeto de dirección sujeto dirigido. Relación primaria donde ocurren en embrión todas las relaciones directivas y todas las contradicciones inherentes a esta relación y

que deben ser superadas. A manera de conclusiones adelantamos para finalizar algunas lecciones que solo tiene la pretensión de continuar el debate sobre el apasionante mundo de la formación de directivos y el papel que le corresponde a las universidades cubanas. Lección 1 La formación de directivos se asienta en un sistema que debe conjugar funciones rectoras, en algunas instancias centrales, enfocada en temas estratégicos y de gestión de valores éticos y estrictas normas de comportamiento y desempeño del liderazgo político y administrativo, al más alto nivel de dirección de la nación, con formas descentralizadas y del más amplio uso de las potencialidades de las universidades, escuelas y centros autorizados sobre la base de la calidad acreditada y auditable de sus programas, profesores e infraestructuras. Lección 2 La formación de líderes de alto desempeño en las distintos niveles y organizaciones se debe asentar en un sistema transparente y abierto a todos los que potencialmente aspiren o estén dispuestos a contribuir al desarrollo de sus organizaciones desde una posición directiva y al mismo tiempo demuestren sus competencias y no solo los aspectos formales. Lección 3 es necesario el trasvase y la movilidad reguladas dentro y fuera de las organizaciones que evite las atrofias y hemofilia organizacional. Deben estimularse en consecuencia los concursos para puestos directivos y la coparticipación directiva en sistemas que puedan considerar además el sorteo y la participación más decisiva de los colectivos en la selección de directivos.

Lección 4 se deben considerar todos los escenarios de formación en sistemas continuos inclusivos de todas las fases del ciclo de vida del directivo, desde la escuela hasta las funciones de asesoría y la propia enseñanza.

Lección 5 la formación de líderes debe tener direccionalidad estratégica, intencionalidad organizacional y base colectiva orientadas a las metas país – organización como un todo orgánico.

Bibliografía

- Aguila, Vistremundo(2004)El concepto calidad en la educación universitaria: clave Para el logro de la competitividad institucional. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) 2004. Barragán, J. N. (2006) Calidad y valores en la educación: Objetivos estratégicos en las universidades y retos del siglo XXI. Daena: International Journal of Good Conscience. 1(1) : 73-81. Marzo 2006 – Septiembre 2006. ISSN 1870-557X. Cecchi., N. H. (2006). Aprendizaje y servicio en la educación superior. La experiencia latinoamericana. Caracas: “Seminario Internacional Responsabilidad Social Universitaria”.
- Compendio de Documentos Internacionales Vinculados a la Materia Educativa. Conferencia Mundial de Educación Superior (2009). Paris
- García, Fernando (2005). Consideraciones en el desarrollo de habilidades Revista cubana de Educación Superior. Su operacionalización en la elaboración de programas de capacitación.
- Morell, A. I. *La administración pública y la gestión empresarial como campos y perfiles de formación diferenciada de cuadros y directivos. Algunas experiencias en Cuba* .[www.gestiopolis1.com/.../ gestión-del-talento-en-la-Villanueva](http://www.gestiopolis1.com/.../gestión-del-talento-en-la-Villanueva), E. (2009). *Reformas de la Administración-pública-y propuesta para la educación empresarial.htm superior en américa latina*. París: Conferencia Mundial UNESCO.
- Toro, A (2007). Calidad y educación superior venezolana. Revista saberes compartidos. No.1 octubre -noviembre -diciembre .