

Antecedentes sobre los estudios y la preparación en técnicas del *management* en Cuba

Dr. C. Alexis Codina Jiménez¹

Profesor Titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Premio Nacional de Economía 2006

Resumen

Se sintetizan los antecedentes y algunas experiencias del proceso de asimilación y desarrollo de tecnologías gerenciales en Cuba. En discurso pronunciado el 26 de Julio de 1984 el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó: “[...] es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos [...]”. Con este propósito, a partir de mediados de los años ochenta, empezaron a visitar a Cuba especialistas de diferentes países que impartieron cursos y talleres y sostenían intercambios con profesores y empresarios cubanos sobre estas técnicas. En 1988 se crearon los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección en universidades cubanas. En años posteriores se establecieron en universidades de todo el país. Así, empezaron a difundirse estos conocimientos entre dirigentes y profesionales de las empresas y territorios a nivel nacional. En 1992 comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión “tropicalizada” de los Master in Business Administration que se imparten en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba. En los organismos del Estado se crearon Centros de Capacitación Gerencial que imparten cursos y talleres a los dirigentes de sus entidades adscritas, con claustros propios o la colaboración de las universidades.

Palabras clave: *management*, *maestría de dirección*, *maestrías de administración de negocios*, *capacitación gerencial*, *centros de capacitación a directivos*

Abstract

The antecedents and experiences derived from the assimilation and development process of new managerial technologies in Cuba are summarized. On the speech delivered on the 26th of July in 1984, Commander in Chief Fidel Castro Ruz stated: “[...] we need to improve our management technologies in all spheres because they convey a developing science. We must gain a knowledge of these technologies, and then develop and apply this knowledge [...]. Since the middle eighties, a number of specialists from different nations have arrived in Cuba to teach and train our professors and entrepreneurs on management technologies, and also to interchange opinions and ideas on this field. In 1988, the first two Study centers were created for this purpose in two Cuban universities. Years later they were established in other universities. In that way, management technology knowledge spread among executives and professionals from different enterprises and territories. In 1992, the first course to earn a Master's degree on management, a “tropical version” of the Master's degree on Business

¹ El Doctor en Ciencias Económicas Alexis Codina Jiménez, es uno de los pioneros en el desarrollo de una autóctona teoría y técnicas de Dirección en Cuba, tema en el que sus escritos son referencia obligada. Es fundador del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

Administration from English speaking countries, started in Cuba based in our reality. State administration organs created Centers for Management Training, in which executives from their subsidiaries are introduced into management technologies by a teaching staff from these organs or from universities.

Key words: *Master's degree on management, Master's degree on Business Administration, managerial training, centers for training executive*

Cuando triunfa la Revolución, en enero de 1959, los estudios sobre *management* virtualmente no existían en Cuba. Sólo en algunas actividades de publicidad y contabilidad funcionaban firmas consultoras (algunas, filiales de transnacionales norteamericanas), que realizaban trabajos de asesoría y servicios profesionales en estas esferas. En algunas carreras universitarias, las asignaturas sobre administración ocupaban unas pocas horas. Ni en las universidades ni en centros privados se impartían cursos ni se desarrollaban actividades de capacitación, relacionados con lo que se identifica, desde mediados de los años cincuenta del pasado siglo, como el management contemporáneo, donde se integran todos los enfoques, conceptos y técnicas de la administración moderna.

Perfiles universitarios tan vinculados con esta actividad, como el ingeniero industrial y el economista, muy difundidos en universidades latinoamericanas desde mucho antes, empezaron a impartirse en la Universidad de La Habana (UH) en el año 1962, como parte de la Reforma Universitaria promulgada por el Gobierno Revolucionario.

El Dr. Carlos Rafael Rodríguez, primer Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, explicaba el retraso en el inicio de la formación de economistas en Cuba, de la siguiente forma:

“[...] porque entre los países semi-colonizados de América Latina, Cuba figuraba al nivel de los más dominados por el imperialismo [...] la debilidad de la burguesía nacional cubana y su imposibilidad de crear una economía industrial, hizo que el único especialista que necesitaran los ricos cubanos fuese el Contador Público [...]” (Rodríguez, 1962: 32).

La vía fundamental a través de la cual se introducen y difunden en Cuba las prácticas más avanzadas del *management* fueron las filiales de grandes firmas transnacionales norteamericanas (ITT, Esso Standard Oil, Dupont, etc.) Para la gerencia eficiente de sus operaciones prepararon a grupos de profesionales cubanos; en muchas ocasiones les facilitaron estudios en EE.UU., estancias en las oficinas de sus casas matrices u otras vías de capacitación gerencial.

Las relaciones ínter empresariales que establecían estos consorcios en la economía cubana permitían la difusión de estas técnicas y la creación de "cierta cultura" alrededor de estos temas. El Cmdte. Ernesto Che Guevara que, primero como presidente del Banco Nacional y después como ministro de Industrias, tuvo un papel protagónico en la organización empresarial en Cuba después del triunfo de la Revolución, señalaba que el antecesor del Sistema Presupuestario de Financiamiento,² eran los monopolios

² El sistema bajo el cual funcionaron las empresas cubanas de casi todos los sectores de la economía (excepto agricultura y construcción) desde su nacionalización en 1961 hasta 1966. Consistía en que todos los ingresos que recibían se aportaban al presupuesto del Estado, del que recibían los recursos financieros necesarios para sus gastos, según un presupuesto-programa que aprobaban sus instancias superiores.

radicados en Cuba, “que habían desarrollado las técnicas de dirección y control durante un largo proceso” (Guevara, 1985).

La cercanía de Cuba a los EE.UU. facilitaba el movimiento frecuente de gerentes y especialistas norteamericanos, de las casas matrices a sus filiales en Cuba; así como de gerentes y profesionales cubanos que trabajaban en estas últimas, hacia aquel país. Con esto, se posibilitaba un intercambio constante de tecnología de management y de preparación de cuadros en esta esfera.

No obstante, ni el nivel de desarrollo económico-social ni la estructura económica cubana en aquellos años, generaban una demanda que justificara este tipo de estudios ni de instituciones. Consorcios norteamericanos controlaban las mejores tierras del país (46 % del área cultivable), la totalidad de la minería, la actividad energética, la refinación y distribución de petróleo, los ferrocarriles, los puertos, el 40 % de la producción azucarera, el 60 % de la producción de cemento, entre otros.

La industria de capital nacional —excepto los centrales azucareros, fábricas de cerveza y otras de alguna importancia— se caracterizaba por miles de pequeñas fábricas de unos cuantos trabajadores, con niveles de productividad muy bajos. En el campo predominaba el latifundio; el 1,5 % de los propietarios tenían el 45 % de la tierra. El desempleo y subempleo alcanzaba, a fines de los años 50, el 33,5 % de la población económicamente activa, y el analfabetismo a la tercera parte de la población (el 40 % en las zonas rurales) (Rodríguez, 1990).

Estas circunstancias, unidas a la inestabilidad social generada por la dictadura que asumió el poder en Cuba en 1952, la situación de sangrienta represión y de la lucha revolucionaria, que iniciada en 1956 concluye con el triunfo de la Revolución en enero de 1959, no propiciaron que las concepciones y técnicas del management en la Cuba de fines de los años cincuenta, fueran objeto de estudio sistematizado, ni existieran centros dedicados a la preparación de profesionales en esta esfera, como había sucedido en otros países latinoamericanos (Gómez-Samper, 1986)³.

Los primeros pasos

Desde los primeros momentos del triunfo de la Revolución empezó un éxodo hacia EE.UU. de técnicos y especialistas, así como de profesionales con formación y experiencia gerencial, estimulados por las campañas promovidas desde el "norte" para privar a Cuba de este personal y, con esto, que los cubanos no pudieran operar las industrias y la economía se paralizara.

Al producirse las nacionalizaciones como respuesta a las medidas adoptadas por el Gobierno de EE.UU. (supresión de la cuota cubana en su mercado azucarero y corte del suministro de petróleo), tuvieron que asumir la dirección de las empresas "de la noche a la mañana", personas que, muchas veces, apenas tenían sexto grado de escolaridad y, por supuesto, ninguna experiencia ni formación gerencial.

En respuesta a esta situación, en 1961, por iniciativa del Cmdte. Ernesto Che Guevara, se creó la Escuela de Administradores *Patricio Lumumba*, primera institución cubana para la capacitación de personal directivo.

El objetivo fundamental de esta escuela, en sus primeros momentos, fue la preparación de los cuadros seleccionados para la administración de las empresas

³ Según informan algunas investigaciones, desde los años 1930-1940, se habían creado Escuelas de Administración en Brasil, Colombia y otros países latinoamericanos.

nacionalizadas, a los que se les impartían cursos de seis meses, un año, o un año y medio. Participaban como profesores los especialistas más calificados entre los que se habían quedado en el país y, en años posteriores, de países latinoamericanos.

Entre las materias estaban: tareas de un administrador, criterios y técnicas para el análisis de los costos, 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 este centro, el Che se lamentaba del poco peso que tenían las materias de técnicas administrativas en 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 (Guevara, 1985).

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 o en centros extranjeros.

Errores y rectificaciones

A partir de 1967, después de la salida del Che hacia Bolivia, en la economía cubana se introdujo un sistema de dirección en que los instrumentos económicos como: costos, precios, finanzas, créditos, dejaron de jugar su papel y fueron sustituidos por controles de tipo físico.

Consecuente con esto, los estudios de economía se debilitaron y la capacitación de los cuadros de dirección se limitó a algunos cursos sobre temáticas específicas, relacionadas fundamentalmente con las particularidades del “Nuevo Sistema de Dirección”.

Los resultados de este proceso, que empezó a rectificarse a mediados de los años setenta, fueron muy negativos para la economía y, en una medida importante, constituyó un retroceso con respecto a lo que se había avanzado en años anteriores. En 1975, en el Informe Central al I Congreso del PCC, el Cmdte en Jefe Fidel Castro analizó autocríticamente los errores cometidos señalando:

[...] en todos estos años se han logrado extraordinarios avances [...] en la elevación del bienestar del pueblo, en la satisfacción de sus necesidades, en la creación de una infraestructura económica [...] Pero son muchos los casos en que los recursos no han sido utilizados al máximo. Nuestra gestión económica no ha sido todo lo eficiente que podía haber sido. Los métodos de dirección de la economía que se han aplicado no han sido los mejores [...] Nuestros cuadros administrativos no tienen, por lo general, la necesaria conciencia económica, la necesaria preocupación por las cuestiones referidas a los costos y en general a la eficiencia de la producción [...]” (Castro, 1986).

En este Congreso, entre otras decisiones, se aprobó la aplicación de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que incluía entre sus componentes, sistemas de: precios, finanzas, créditos, fondos de estimulación económica, entre otros. La base del sistema se situó en la empresa, a la que se le concedió, en el marco del Plan Único de la Economía, una relativa autonomía para el manejo de los recursos.

Para la implantación de este sistema resultó necesario desarrollar un programa amplio de capacitación de dirigentes empresariales. En 1976 se creó la Escuela de Dirección de la Economía, que en años posteriores se convirtió en Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) con la carrera Licenciatura en Dirección de la Economía, destinada a cuadros que tuvieran nivel para cursar estudios universitarios. Como parte de este sistema se crearon escuelas provinciales de capacitación de dirigentes.

Se impartían cursos de hasta seis meses de duración. Entre sus temáticas estaban: planificación global y empresarial, estadística económica, finanzas, economía de empresas, dirección de la economía socialista, así como otras disciplinas relacionadas con actividades funcionales que se incorporaban al trabajo empresarial.

Por estos cursos, que se estuvieron impartiendo hasta mediados de los años ochenta, pasaron miles de directores, subdirectores y dirigentes de otros niveles. Jugaron un papel decisivo en la asimilación y desarrollo de los nuevos mecanismos de dirección económica que se incorporaron a la práctica gerencial cubana en aquellos años, y contribuyeron al inicio del desarrollo de una determinada conciencia económica en los directivos empresariales.

Cambios en el entorno nacional

A mediados de los años ochenta el entorno en que se movía la actividad empresarial en Cuba presentaba cambios cualitativos de significación, con respecto a los años precedentes. Si 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 ochenta 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, es decir, de secundaria concluida.

Si al inicio, muchos directores de empresas no rebasaban el nivel primario de escolaridad, en 1978 el 10 % eran graduados universitarios; y en 1982 lo era el 23 % (República de Cuba, 1987). En la esfera industrial también se habían producido cambios importantes: se había septuplicado la capacidad de generación eléctrica, cuadruplicado la producción de cemento, quintuplicado la red de carreteras, y habían surgido nuevas ramas, inexistentes o con muy escaso desarrollo cuando triunfó la Revolución como: la electrónica, la construcción de maquinarias, la industria mecánica, entre otras. Cuba había dejado de ser un país eminentemente agrícola para contar con una base de desarrollo industrial importante.

Por otra parte, en la primera mitad de los años ochenta, como consecuencia de la estrategia para el desarrollo científico trazada por la dirección del país en el década anterior, ya se estaban asimilando y desarrollando nuevas y complejas ramas con las tecnologías más avanzadas a nivel mundial, como: la biotecnología, la ingeniería genética, la computación, la energía nuclear.

En la medicina ya se estaban realizando o iniciándose operaciones complejas de trasplante de órganos (corazón, hígado, pulmones, médula). Sin mencionar la esfera militar, en la que había sido necesario asimilar la operación de complejas tecnologías, con componentes electrónicos, así como toda su logística.

A todo esto se suma la elevación general del nivel de vida de la población como consecuencia del desarrollo de otras esferas, como la cultura, la seguridad social, el

deporte, el acceso a medios de comunicación (con la electrificación de más del 90 % de los hogares).

En resumen, se habían producido cambios cualitativos significativos, tanto en el sujeto (trabajadores) como en el objeto (dirigentes) del proceso de dirección. Una población más culta y una fuerza de trabajo más calificada, con un determinado nivel de satisfacción de sus necesidades básicas (alimentación, empleo, salud, seguridad social), no puede ser dirigida con los mismos enfoques ni con las mismas técnicas; tiene otras demandas y expectativas (recordar la pirámide de las necesidades de Maslow).

Aunque continuaba y todavía continúa siendo necesaria la capacitación de los directivos en disciplinas como: contabilidad, costos, economía, finanzas, estadística, entre otras; era necesario empezar a estudiar otras temáticas que tuvieran un carácter más integrador, y propiciaran el desarrollo de nuevas capacidades en la identificación y solución de problemas, en enfoques de carácter estratégico, en la motivación y desarrollo de la creatividad en los colectivos laborales, en la mayor efectividad de las comunicaciones interpersonales, en la precisión de objetivos organizacionales complejos, entre otras.

Pero, no basta conocer nuevos contenidos, enfoques y técnicas; es necesario también desarrollar nuevas habilidades que posibiliten la mayor efectividad en su utilización. En este plano juegan un papel importante los métodos y técnicas de enseñanza. Era necesario superar las limitaciones de los métodos académicos tradicionales, basados en conferencias y clases prácticas, prevalecientes en la capacitación gerencial de aquellos años.

Era necesario asimilar y aplicar, de forma generalizada, métodos que promovieran una participación activa de los cursistas, un intercambio efectivo de experiencias y criterios, un acercamiento a situaciones reales complejas simuladas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de capacidades y habilidades para identificar y resolver problemas en condiciones cambiantes y de incertidumbre, estimular el desarrollo de nuevos enfoques y criterios, entre otros.

Además de esto, lograr que la capacitación gerencial dejara de ser sólo la "impartición de cursos", para asumir la forma de programas diseñados teniendo en cuenta los objetivos y necesidades institucionales y organizacionales, así como el nivel y posibilidades de los grupos de directivos que recibían la capacitación. Es decir, que además de cursos (si resultaban necesarios) incluyera otras acciones como asesoría, consultoría, capacitación en el puesto de trabajo, con programas diseñados para las necesidades específicas de la organización receptora.

Para esto, desde mediados de los años ochenta, un grupo de profesores recibieron cursos, seminarios y entrenamientos con especialistas extranjeros, sobre enfoques y métodos de capacitación de dirigentes que, en años posteriores, difundieron entre cientos de entrenadores y profesores del país.

Un aspecto al que se ha prestado atención sistemática es a la no reproducción mecánica de teorías, enfoques y técnicas concebidas en, y para, otros contextos muy diferentes a los de Cuba. Como política de trabajo, cada vez que se asimilaba una teoría o una técnica (a través de la bibliografía o de algún curso impartido por un extranjero) se aplicaba experimentalmente en determinadas empresas y sólo después de su validación y ajustes correspondientes, se incorporaba como curso, seminario, entrenamiento, en los programas de capacitación gerencial.

Esto es lo que en el argot de los especialistas cubanos, denominamos “tropicalización”, cuyo objetivo es evitar los problemas reconocidos en diferentes investigaciones sobre la capacitación gerencial en América Latina, como señala el especialista latinoamericano Guerrero (1992) en la siguiente cita:

La influencia estadounidense se ha dejado sentir fuertemente en la región, tanto en el diseño de planes y programas de estudio, como en sus contenidos, bibliografía, y tendencias intelectuales, pero las soluciones norteamericanas a los problemas iberoamericanos no han sido satisfactorias [...] son aspectos valiosos para la comparación [...] pero Iberoamérica debe seguir su propio camino [...]

Para apoyar este enfoque se investiga los problemas y particularidades de la dirección en las condiciones específicas de Cuba, sobre la cultura prevaleciente en determinados colectivos empresariales, el estilo de dirección, así como las experiencias de directores exitosos, en las condiciones del país.

Como marco institucional para el desarrollo del trabajo con los cuadros, en 1982 se promulgó el Decreto-Ley sobre el Sistema de trabajo con los cuadros del Estado que incluye, entre sus subsistemas: evaluación, selección y movimiento, preparación y superación, atención y estímulo, disciplina, e información y control.

Entre los principios del subsistema de preparación y superación se encuentran: que debe ser un proceso ininterrumpido; formación interdisciplinaria, en atención a la labor que van a desempeñar; debe combinarse el entrenamiento, el estudio dirigido y la auto-superación, con el estudio organizado en centros docentes bajo una orientación integral; garantizar la superación técnica y económica; tener un carácter diferenciado, atendiendo a la etapa de desarrollo en que se encuentre el cuadro.

En el desarrollo de esta preparación participan: las universidades, los centros ramales adscritos a los ministerios, así como los centros territoriales adscritos a los gobiernos provinciales. Cada una de estas instituciones tiene sus funciones específicas y atiende a determinados tipos de cuadros.

La superación se desarrolla en las siguientes esferas: aspectos tecnológicos (nuevos desarrollos en la rama donde trabaja); aspectos económicos; contenidos funcionales de la actividad en que trabaja el cuadro (mantenimiento, comercialización, control de calidad); y técnicas de dirección.

En la superación en Técnicas de Dirección se le asignó un papel importante a las universidades, considerando sus potencialidades científico-técnicas y la experiencia académica de sus cuadros. Para esto, en marzo de 1988 se crearon los dos primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección: el CETED en la Universidad de La Habana (UH) y el CETDIR en el Instituto Superior Politécnico *José Antonio Echevarría* (ISPJAE). En años posteriores se crearon grupos y centros de estudios de este tipo en otras universidades del país.

Ya en 1985 se le había encargado a un grupo de profesores de la UH y del ISPJAE el estudio de las técnicas de management, por primera vez con esa denominación específica. Hasta ese momento los contenidos que se venían estudiando e impartiendo en estos temas recibían la denominación general de Teoría y Práctica de la Dirección Socialista. En muchos casos reproducían enfoques y contenidos de textos soviéticos y de otros países socialistas; también de países capitalistas desarrollados, principalmente EE.UU.

La bibliografía existente en las bibliotecas cubanas sobre management en aquellos momentos era muy insuficiente y desactualizada. Además, no habían existido intercambios con especialistas extranjeros que pudieran proporcionar un nivel de actualización de lo que se había avanzado esta esfera.

¿Qué factores influyeron en que, durante años, los cubanos se mantuvieran "alejados" del estudio de estas temáticas?

En opinión personal del autor de este trabajo, en esto influyeron tres factores:

1ro. El bloqueo impuesto por EE.UU. a Cuba, que sistemáticamente ha obstaculizado los intercambios y el flujo de información científico-técnica entre académicos de ambos países (profesores y consultores norteamericanos que visitan a Cuba reciben amenazas y sanciones).

2do. La influencia que predominaba en los centros y cuadros universitarios cubanos que trabajaban en estas disciplinas, de los enfoques y textos soviéticos, que generalmente analizaban las cuestiones del management con un enfoque muy crítico (algunos de los profesores cubanos que trabajaban estas temáticas hicieron estudios en la URSS u otros países socialistas).

3ero. Prejuicios que se crearon en Cuba al identificar al management como algo "característico" de una economía capitalista. Nos olvidamos, en cierta forma, de que el Ché había dicho: "[...] las formas de conducción de la economía, como aspecto tecnológico de la cuestión, deben tomarse de donde estén más desarrolladas y puedan adaptarse a la nueva sociedad [...]" (Guevara, 1985). Décadas atrás, también Lenin había señalado que el taylorismo, "[...] aunque representa toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa, contiene valiosas conquistas científicas concernientes al estudio de los movimientos y tiempos [...] que la República Soviética debe adoptar así como las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio [...]" (Lenin, 1963).

A mediados de los años ochenta, con las nuevas condiciones existentes producto de los cambios que se habían producido en el entorno nacional comentadas anteriormente, el 2do. y 3er. factores mencionados se modificaron, a partir de la identificación de que las técnicas para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, a nivel de las empresas, no es privativo de ningún sistema.

Aunque se mantuvieron las condiciones impuestas por el bloqueo, los cubanos buscaron vías para tener acceso a los últimos avances en todo lo relacionado con el management. Esto se hizo más necesario con los cambios producidos en el entorno internacional en el que empezó a desenvolverse la economía cubana a partir de inicios de los años noventa.

Cambios en el entorno internacional

A fines de 1989 empieza el derrumbe del campo socialista y dos años más tarde, la desintegración de la URSS, su rumbo a una economía de mercado y su ruptura con el sistema de relaciones internacionales y de alianzas que había funcionado hasta ese momento.

Todo esto constituyó un cambio brusco en el sistema de relaciones internacionales que se habían creado durante treinta años, y que habían posibilitado el funcionamiento de la economía cubana, con mercados seguros para sus productos de exportación, fuentes estables de suministros, precios justos y condiciones de pago accesibles. En

resumen, las condiciones que durante años vienen reclamando los países del Tercer Mundo, en el denominado "nuevo orden económico internacional".

Ya en 1960, cuando EE.UU. suprime la cuota de Cuba en su mercado azucarero (el 85 % del valor total de las exportaciones cubanas) y el suministro de petróleo (en aquellos momentos el 100 % de las necesidades del país), e inicia el férreo bloqueo que ha abarcado todas las esferas posibles, durante más de cuarenta años, los cubanos tuvieron que reorientar totalmente todo su sistema de relaciones económicas internacionales.

Las relaciones económicas, comerciales y tecnológicas que durante tres décadas Cuba tuvo que reconstruir, fue necesario reestructurarlas nuevamente, pero en condiciones más difíciles, con mercados internacionales más competitivos y controlados por transnacionales de EE.UU. El bloqueo norteamericano, que hasta fines de los años 80 influía en alrededor del 20 % del comercio exterior que Cuba tenía con países capitalistas (aunque con un efecto sobre la economía cubana muy superior a esta cifra), ahora podría influir virtualmente sobre el 100 % de sus relaciones externas.

Esta nueva situación le planteó a Cuba, entre otros retos, tener que elevar el nivel de competitividad de sus productos exportables, buscar nuevos mercados y nuevas fuentes de financiamiento.

Entre las medidas adoptadas en el Plan de Emergencia concebido y consensuado para enfrentar el Período Especial, estuvieron: priorizar tres programas básicos: el alimentario, el desarrollo del turismo, y el de los productos de la biotecnología y la industria médico-farmacéutica, donde Cuba ha obtenido resultados reconocidos a nivel internacional.

Además, el establecimiento de mecanismos de autofinanciamiento en divisas en empresas y entidades, lo que supone un mayor nivel de descentralización en las decisiones; el pago por los resultados finales del trabajo en determinadas producciones agrícolas; así como el desarrollo de asociaciones económicas (joint ventures, producciones cooperadas, entre otras formas), con capital extranjero, que tenía antecedentes en un Decreto-Ley que se había promulgado en 1982.

Todo esto planteó nuevas demandas en la esfera de la capacitación de directivos. A las temáticas que se venían trabajando, resultó necesario incorporar otras, en dos grandes direcciones: "hacia adentro" de la empresa, en la búsqueda de más altos niveles de calidad y competitividad; y "hacia afuera", en la identificación de oportunidades y desarrollo de nuevos mercados y negocios.

Entre las temáticas que empezaron a incorporarse estuvieron: calidad total, liderazgo, sistemas de alto rendimiento, dirección estratégica, estrategias de negocios, desarrollo y cultura organizacional, marketing estratégico e internacional, finanzas internacionales, estrategias y tácticas para negociaciones, entre otras.

Especialistas de diferentes países impartieron cursos, seminarios y talleres sobre temáticas gerenciales. Esta superación fue a través de diferentes vías: convenios inter-universitarios, amigos y simpatizantes de Cuba, relaciones personales con especialistas o personalidades, así como la contribución del MDP (Management Development Program) del PNUD, y la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Generalmente estos cursos se impartían a grupos de gerentes cubanos de las empresas y actividades más vinculadas con el mercado internacional. Para facilitar la más rápida difusión de los contenidos y técnicas que se impartían, docentes cubanos

participaban como observadores y posteriormente realizaban la "multiplicación" a otros grupos de profesores y dirigentes.

Además de esto, se venía trabajando en los programas de capacitación tratando de ir más allá del "saber" y "saber hacer", acercarse al "saber ser" en el sentido que lo plantea Fiol (1991): "capacidad que tiene una persona de desarrollar actitudes permanentes, en función de su medio ambiente de trabajo".

A estos efectos, además de cursos, seminarios y talleres, se ampliaron las actividades de capacitación "en empresa", así como las consultorías gerenciales, dirigidas a *dotar a la organización de su propia capacidad de cambio*, y que han incluido actividades como: diseño de estrategias de marketing para el mercado internacional, implantación de sistemas de calidad total, rediseño de organizaciones para trabajar en nuevos entornos competitivos, preparación de negociaciones internacionales, evaluaciones de proyectos de negocios, entre otros.

Además de asimilar estos nuevos contenidos y trabajar en la aplicación de los mismos en condiciones concretas de entidades cubanas, se ha realizado un intenso trabajo de carácter docente-metodológico en la preparación de casos, materiales docentes y medios de enseñanza, tomando en cuenta las particularidades de Cuba y la idiosincrasia y cultura de sus directivos.

En valoraciones realizadas con grupos de dirigentes de Programas de Capacitación y de Consultoría, se han podido identificar, entre otros impactos y resultados positivos de lo que se ha venido haciendo en el país en esta esfera: la creación de determinada cultura profesional sobre procesos, herramientas y técnicas para una gestión más eficiente de las organizaciones, mejoras significativas en los métodos de dirección, mayor nivel de integración de equipos gerenciales, procesos de análisis y de toma de decisiones más efectivos, entre otros.

Con independencia de insuficiencias y de todo lo que nos falta por avanzar en este proceso, que podemos denominar de *asimilación y desarrollo de tecnologías gerenciales avanzadas y su adaptación a las particularidades del país*, se han logrado significativos avances en este campo.

El país cuenta con varios cientos de profesionales graduados de maestrías de este perfil; en casi todas las universidades existen grupos o centros dedicados al estudio y formación de cuadros; se han sistematizado eventos anuales, nacionales o internacionales, donde se debaten resultados de investigaciones; se ha sistematizado la edición de publicaciones especializadas.

Además, desde fines de los años noventa universidades cubanas imparten programas de Maestría en Dirección y, más recientemente de Doctorado, en diferentes países latinoamericanos, que han tenido reconocimiento en comunidades profesionales donde se ofertan programas similares.

Consecuente con la fuerte dinámica que tiene la generación de tecnologías gerenciales en el mundo contemporáneo —sobre todo en las últimas dos décadas— el trabajo de actualización, estudio y preparación de cuadros docentes y gerenciales en esta esfera, es una tarea permanente. Su desarrollo debe propiciar, cada vez más, elevar la eficiencia en el uso de los recursos en todas nuestras empresas e instituciones, junto con el desarrollo de la conciencia económica y de los valores éticos que deben caracterizar el trabajo de dirección, en las condiciones específicas de Cuba.

Referencias

- CASTRO, F.: *Informe Central. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Ed. DOR, La Habana, 1986.
- FIOL, M.: *La Formación al Management: ante todo una cuestión de "saber ser"*, Grupo HEC, editado por el CLAD, 1991.
- GÓMEZ-SAMPER, H. *Estudios de Administración en América Latina*, Ediciones IESA, Venezuela, 1986.
- GUERRERO, OMAR: *Políticas y criterios técnicos para la modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica*, CLAD, Caracas, 1992.
- GUEVARA, ERNESTO (CHE): *Sobre el sistema presupuestario de financiamiento. Escritos y discursos*, t. 8, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1985.
- LENIN, V.I.: *Obras completas*, Ed. Política, La Habana, 1963.
- REPÚBLICA DE CUBA: Anuario estadístico de Cuba, 1987.
- RODRÍGUEZ, C.R. "La Reforma Universitaria", *Cuba Socialista*, (6): 32, 1962.
- RODRÍGUEZ, J.L.: *Estrategia de desarrollo económico en Cuba*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1990.

Bibliografía

- ACOSTA, J.: *Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la Economía en Cuba*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1982.
- CODINA, A.: "El Cuadro como dirigente de la Economía", *Gramma*, La Habana, 3 de junio de 1988.
- GUEVARA, E. (CHE): *Escritos y discursos*, t 6 y 8, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1985.
- Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros*, Ed. Política, La Habana, 1986.
- VILARIÑO, A.: *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba. Historia, actualidad y perspectivas*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1986.