
Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba

Background on the Preparation, Training and Improvement of Tourism Managers in Cuba

Lic. Jorge González Hernández

Candidato a Doctor en Ciencias Lingüísticas

Hotel Iberostar Mojito, Cayo Coco

Ciego de Ávila, Cuba

weddings@ibscs.tur.cu

Fecha de enviado: 25/11/2016

Fecha de aprobado: 21/12/2016

RESUMEN: En el siguiente artículo se hace un análisis de los antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. Se hace un examen por etapas de la preparación, capacitación y superación y su evolución en el mundo así como la forma en que las mismas se han desarrollado en Cuba, haciéndose énfasis en la etapa post Revolución, donde los mayores avances se han logrado.

PALABRAS CLAVE: capacitación, entrenamiento, superación, etapas, directivos.

ABSTRACT: In the following article an analysis of the antecedents on the preparation, training and surpassing of the directors of the tourism in Cuba is made. There is a step-by-step examination of the preparation, training and improvement and its evolution in the world, as well as the way in which they have been developed in Cuba, emphasizing the post-Revolution stage, where the greatest advances have been achieved.

KEYWORDS: training, improvement, stages, managers.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa; pero la capacitación no es una necesidad ni una obligación que se haya descubierto recientemente, tiene su fundamento en varios sucesos históricos, que tal vez no eran concebidos como capacitación según el término actual, pero sin dudas han influido fuertemente para el funcionamiento actual de las empresas.

Antecedentes de la preparación, superación y capacitación de directivos en el mundo

Desde la Edad de Piedra, conforme el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda y su lenguaje, la urgencia y necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor que se determinó como el ingrediente esencial para la civilización (Craig, 1987). No es relevante el hecho de que el hombre haya inventado o no estas facetas de civilización o únicamente se haya tropezado con ellas; lo sumamente importante es que tuvo que pasar y transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al tener que enfrentarse a las circunstancias del momento que vivía. Esta *“transmisión de conocimientos”* tuvo lugar con los medios

deliberados que tenía a su alcance ya fuesen signos, símbolos o palabras, mediante lo cual logró administrar todo un proceso de desarrollo que hoy se conoce con el nombre de *“entrenamiento”*.

Cuando los mensajes eran recibidos por otro hombre de una manera total y completa, se podía decir que se había dado ya un aprendizaje y, que, los conocimientos y habilidades ya habían sido transmitidos. Si se pudiera dar una respuesta de cuándo el hombre empezó a almacenar y manejar conocimientos se podría responder que lo hizo a principios de la Edad de Piedra: por una lógica que resulta inexorable, pero, más específicamente con el surgimiento de la Revolución Industrial, quienes teóricos tales como Arnold Toynbee sitúan en el año 1750, año en que se considera terminada una primera etapa de acumulación de aprendizaje del hombre, dando surgimiento a los principios de una nueva fase.

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los primeros indicios de entrenamiento, esto se puede observar, por ejemplo, en los monumentos arquitectónicos como ruinas y pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad (Grados, 2004).

Los gremios, que en la actualidad se conocen con el nombre de sindicatos, constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de empleados, las que se crearon para proteger los intereses de los trabajadores y con ellos, surgieron reglamentaciones como la cantidad y calidad de trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración. Además, se conformaban por grupos de personas con intereses comunes, ayudándose entre sí. Para que se pudiera conformar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- Maestro. El que transmitía las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Aprendices. Quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.
- Oficiales. Los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento, aun cuando no habían desarrollado las habilidades necesarias para desempeñar un oficio con eficiencia.

En el decurso del tiempo los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto, se requirió de más maquinaria y materiales, que a su vez propició una mayor inversión por parte de los maestros. Así nació la necesidad por parte de los trabajadores de instalar talleres propios lo que provocó que hubiera trabajadores especializados, hecho propiciado por los maestros, que al ver establecidos nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y, por lo tanto, demandaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban (Grados, 2004). La capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios,

con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función; mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad; la capacitación, por su parte, es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto de capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas ocupaciones y así es como empiezan a participar más en los procesos productivos que se llevan a cabo. La industrialización los llevó al cambio en los objetivos y métodos lo que a su vez propició una gran demanda de mano de obra calificada para el manejo de maquinaria nueva.

En el campo de la administración, surgió a fines del siglo XIX y principios del XX un nuevo concepto: la línea de producción, introducida por Henry Ford en 1896. En ese contexto, Frederick Taylor (1911) contribuye a la expansión de la teoría de la administración. Entre sus aportes – que él denominó “*gerenciamiento científico*”– se encuentra un método para acortar el tiempo que requerían las tareas: estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo. Los resultados positivos de este trabajo fueron una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas. El resultado negativo fue la deshumanización del ámbito laboral. En 1925 Gardiner describió cómo podrían ser utilizados los principios del taylorismo para capacitar operarios (citado por Sleight, D., 1993). Propuso analizar las tareas para simplificarlas y enseñar luego cada operación por separado y paso a paso. En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre su tarea y así minimizar dificultades y temores.

Contemporáneamente al desarrollo de la administración que se inicia con Taylor (1911); (eficiencia en la organización) y continúa, entre otros, con Mayo (1927-1932) (relaciones humanas), Max Weber (1905), (teoría de la burocracia), Drucker (1954), (objetivos), Ludwig Von Bertalanfy (1969), (teoría de los sistemas), Demming (1989), (calidad total) o Porter (1992), (planeamiento estratégico), se producen avances en materia pedagógica. Dichos avances son importantes en el área de la teoría curricular, que abarca desde los criterios de diseño de un sistema formativo hasta la definición detallada de programas, planes de estudio e inclusive de la tarea docente. En este desarrollo ocuparon un lugar predominante dos corrientes, que

responden a diferentes concepciones filosóficas, psicológicas y pedagógicas y que surgieron en los Estados Unidos: el pragmatismo de J. Dewey (1894-1904) y el tecnicismo de F. Bobbit (1918).

A los avances en la teoría de la administración y en la pedagogía que influyeron sobre la capacitación laboral durante el siglo XX, se sumaron importantes aportes realizados desde la psicología. El primer nombre a destacar es el de Wilhem Wundt (1880), quien realiza trabajos experimentales tomando la conciencia humana como objeto de análisis y la introspección como método. Como una reacción contra este método, surge el trabajo de E. Thorndike (1903), quien, como resultado de investigaciones con animales, concluyó que el aprendizaje se da por ensayo y error y que los premios incrementan la fuerza de las conexiones entre estímulos (E) y respuestas (R) (Bransford, J. D., et al., 1999).

El análisis de las conductas de los animales también fue realizado por John Watson (1925), a quien se lo considera el padre de la escuela conductista, que sostiene que el estudio científico de la psicología debía restringirse a las conductas observables y los estímulos que las determinan. La figura más importante de este período fue la de Burrhus Skinner, cuyos valiosos aportes han sido fuertemente discutidos, siendo considerado por ello, el “*más coherente de los conductistas*”.

En 1956 surge la “*taxonomía de Bloom*”, que permitía definir sin ambigüedades las conductas esperadas, ordenarlas jerárquicamente según su complejidad y, eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos, lo cual suministró a los diseñadores de capacitación de medios para asociar contenidos y métodos de instrucción, pero no era capaz de satisfacer el anhelo de las

grandes organizaciones de vincular recursos y procesos con el desempeño de los individuos.

La capacitación de directivos en Cuba

En Cuba el origen de la Dirección y Capacitación de los Cuadros surgía con la penetración de las compañías extranjeras, fundamentalmente las norteamericanas, las cuales transmitían a sus directivos los métodos de sus casas matrices. Esto se observa en diferentes sectores de la economía al triunfo de la Revolución. Ejemplos: Bancos, Compañía de Electricidad, Ferrocarril, entre otros.

El Comandante Ernesto Guevara planteó que producto de la penetración imperialista en nuestra economía, estas compañías extranjeras educaban a sus directivos para la aplicación de una política de organización y dirección en nuestro país que cumpliera con sus intereses.

Al triunfo de la Revolución no existía una base técnico-científica en los cuadros revolucionarios que tienen que enfrentar los complejos problemas de un país en Revolución con una economía subdesarrollada, atacada constantemente por el imperialismo, pero con una ideología firme.

Hasta 1959, la capacitación de los dirigentes no se realizaba de forma institucionalizada, periódica y científicamente planificada. Esta se inicia de manera oficial a partir del triunfo de la Revolución.

La evolución del proceso de gestión formativa integral del directivo en el contexto cubano a partir de enero de 1959 está recogido en los documentos del Estado, el Partido, los Ministerios y en investigaciones que tratan la formación del directivo y reserva educacionales, estatales, empresariales y del turismo realizadas por Pino, E. (1992); Reyes, O. (1998); Valiente, P. (2001); García, F. (2003); Quesada, E. (2004);

Soler, O (2004); Codina, A. (1993), (2004), (2005); Gallardo, T (2004); Columbie, M. (2005); Pelegrin, N. (2006); Novoa, M. (2008) y Ramos, J. (2008) referentes para el estudio de las tendencias históricas asumiendo como criterio: relación entre el desarrollo del turismo y la gestión formativa del directivo para el sector. Se han considerado como indicadores para esta valoración (Alberteris, 2013): la concepción de las actividades de formación; las necesidades formativas en los programas, cursos y actividades; el desempeño de la empresa, la universidad y la escuela ramal en la gestión del proceso formativo.

De esta forma se han establecido las tres etapas siguientes:

I Etapa, 1959-1975: Inicio de la formación de directivos.

Antes de 1959 la formación de dirigentes se realizaba por transnacionales norteamericanas encargadas de preparar a gerentes y profesionales cubanos para la realización eficiente de sus operaciones, utilizando diferentes vías de formación.

El Ministerio de Industria dirigido por Ernesto Che Guevara, creó en 1961 la primera institución para la formación de directivos, la Escuela de Administradores "*Patricio Lumumba*", en ella se organizó y desarrolló un sistema de formación integral con el principio de que el cuadro debe superarse constantemente.

En estos años se crean condiciones para la formación: la creación de aulas en todo el país, la creación de las Escuelas Básicas de Instrucción Revolucionaria (EBIR) y la experiencia aportada por el Ministerio de Industria hasta 1967, que incorpora diferentes temas de administración y desarrolla una gestión integral del proceso formativo.

No obstante a esto, el proceso de formación de directivos se desarrollaba de forma empírica y sin una organización que determinara los conocimientos necesarios para los directivos según el perfil del puesto, sector de la economía y los servicios en que se desempeñaría. No existía un plan de formación a nivel nacional o sectorial; se mantienen ausentes los elementos jurídicos que compulsan a los organismos y entidades productivas; no se integran los programas con las entidades a partir del diagnóstico de necesidades, limitando la contextualización en la gestión formativa, lo que se identifica como regularidad.

En esta etapa el sector del turismo orienta su actividad hacia el turismo nacional, su significado económico es pobre para el país, por tanto sus directivos no son priorizados en la estrategia de preparación y superación de cuadros a nivel nacional y territorial.

II Etapa, 1976-1993: Consolidación de la formación de directivos.

En 1976 se crea la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE), a partir de la cual se desarrolla el sistema de escuelas provinciales de capacitación para los dirigentes (Escuelas Ramales), dando respuesta a la solicitud del I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) cuando plantea: *"...Debe hacerse énfasis en el estudio y recalificación de todos los cuadros en los nuevos métodos de dirección y gestión económica"* (PCC, 1975, p. p.23). En 1980 se transforma la ENDE en Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE), iniciándose la impartición de la Licenciatura en Dirección de la Economía.

Esta etapa desarrolla y potencia la formación de directivos desde los métodos de dirección y la gestión económica como las dos áreas esenciales para garantizar el desempeño

eficiente del directivo; con cursos de hasta seis meses de duración y programas que comprendían: 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, como regularidad de la etapa.

En 1978 bajo la instancia del Instituto Nacional del Turismo (INTUR) se crean las escuelas ramales del sector, encargadas de formar trabajadores y mandos intermedios. Al transcurrir los años se fue perfeccionando este sistema hasta crearse en 1991, el Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, denominado FORMATUR, que responde a la necesidad de tener un centro nacional coordinador y regulador del proceso superior de formación, actualización y reciclaje del personal que labora en la hotelería, la restauración y el turismo, el sector comienza a ser influenciado por la presencia del capital extranjero en la gestión económica y formativa.

La carrera de Economía del Turismo en la Universidad de Matanzas inició la formación del directivo del turismo en 1978, se perfecciona con la Licenciatura en Gestión Hotelera en 1986 y luego se priorizó la enseñanza postgraduada fortaleciendo las relaciones entre universidad, escuela ramal y empresa.

Pérez Parrado, R. (2010) cita en su tesis doctoral a Lastre, L. (2002), quien resaltó que junto al desarrollo de las escuelas ramales, se elevó el perfeccionamiento de la superación profesional, el afianzamiento de las relaciones universidad- empresa y con ello la solución de problemas a partir de prioridades establecidas por los lineamientos económicos y sociales.

La introducción de la dirección como asignatura en carreras universitarias, en escuelas políticas y ramales y el surgimiento de la modalidad de educación a distancia, perfeccionan el sistema de formación del directivo en el país y en el sector del turismo. La modalidad de educación a distancia garantiza la formación en el puesto de trabajo y la autosuperación como alternativas viables en la gestión formativa.

A partir de 1989 se incrementa el papel de las empresas turísticas en la gestión formativa, aparece una nueva función o puesto de trabajo: el capacitador, formador o, como la plaza indica, Especialista “B” en Recursos Humanos, rectorado por FORMATUR, cuyo contenido es la organización y control de la capacitación a nivel empresarial. Se crean las comisiones provinciales de superación que integran el trabajo de escuelas ramales, universidad y empresa.

FORMATUR diseña cursos para ser impartidos aplicando métodos y técnicas de trabajo en grupos y motivar la participación del directivo en las clases, pero algunos docentes exceden el uso de las pancartas y se centran en transmitir información, descuidando el desarrollo de habilidades directivas, con una carga teórica y esquemática, sin responder a las necesidades de capacitación, ni contextualizar la formación, por lo que el directivo no logra identificar el significado psicológico del contenido que recibe, ni aplicarlo en el trabajo diario, lo que se identifica como regularidad.

A finales de la etapa, Cuba cuenta con instituciones dedicadas a la capacitación y se perfeccionaba el sistema nacional, encauzando el rumbo hacia las necesidades de capacitación y el perfeccionamiento de la bibliografía y la metodología aplicada. Todos los esfuerzos de

mejoramiento y perfección son cortados por el brusco golpe que sufren la economía y sociedad cubanas en 1990 al entrar en el Período Especial, los directivos cubanos son obligados a trabajar en condiciones muy diferentes; 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.

III Etapa, 1994-2012: Carácter sistémico del proceso de formación de directivos desde el MES.

En 1994 el Estado cubano otorga al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad de rectorar la capacitación a cuadros. Se crea el Centro Coordinador de Capacitación a Cuadros y de conjunto con la Comisión Nacional de Cuadros, se elaboran los lineamientos generales del trabajo de capacitación, a partir de los cuales cada instancia confecciona sus respectivos planes, se aprueba el Decreto Ley No.196 (1999), orientando los elementos fundamentales a tener en cuenta para organizar, gestionar y evaluar la capacitación de los cuadros.

En 1994 se crea el Ministerio del Turismo (MINTUR) y se perfecciona FORMATUR, unificando las instituciones educacionales del turismo en un único sistema para responder a las necesidades del sector y del país.

El sector inicia una etapa superior en la formación de directivos, las acciones responden a la Estrategia Nacional de Capacitación, se perfecciona la gestión del proceso formativo, aparecen nuevas modalidades, aunque los cursos responden a cada componente de forma aislada y no se tienen en cuenta las exigencias

de los perfiles de los puestos de trabajo para su ejecución.

El asumir el proceso de formación de los directivos por el MES permitió una mirada más integral y armónica a las necesidades de formación, estableciéndose procesos que integran las diferentes formas de preparación: diplomados- maestrías, diplomados-especialidades, hasta llegar incluso a potenciar la formación doctoral en los cuadros de las Escuelas Ramales del MINTUR. Para aquellos directivos que no poseen titulación de nivel superior se inauguró en la modalidad de Enseñanza a Distancia Asistida (EDA), en marzo de 2003, la carrera de Licenciatura en Turismo bajo los auspicios del MES, MINTUR y de su sistema FORMATUR, desarrollándose en 12 provincias.

La introducción de diferentes técnicas, el acercamiento a las teorías de la dirección científica y la complejidad del trabajo en el sector generó la solicitud de programas específicos para la formación y entrenamiento de equipos directivos y profesionales, naciendo así la modalidad de los programas en empresas, los cuales en ocasiones se convirtieron en consultoría, perfeccionando el papel de la empresa en la gestión de la formación.

La existencia de un especialista para gestionar la formación desde las empresas, conocido como formador, se generaliza, y se perfeccionan las relaciones entre escuelas ramales, universidad y empresas; aparecen los cursos de diplomados, de especialidades y las maestrías, impartidos por un claustro representativo de las tres instituciones, lográndose una mejor relación entre la teoría y la práctica en la formación del directivo del turismo.

El VI Congreso del PCC aprueba lineamientos relacionados con la formación y

promoción de los cuadros y se crea la Escuela Nacional de Cuadros que ofrece inicialmente dos diplomados. La reestructuración del turismo reduce plantillas, lo que hace complejo el proceso de formación porque no todas las empresas cuentan con capacitadores y las tareas asignadas a los puestos directivos se incrementan quedando menos tiempo para la autosuperación y asistir a formación fuera de la empresa.

Las tres etapas anteriores contienen, en su desarrollo, un conjunto de tendencias, las que se pueden resumir en las siguientes:

1. La formación del directivo a nivel de país y en el sector del turismo ha transitado de una formación empírica, no reglada, dirigida fundamentalmente a los métodos de dirección y economía, a una formación más integral, que incorpora los conocimientos necesarios para la toma de decisiones por parte del directivo, con el objetivo de perfeccionar el trabajo de dirección, lograr eficiencia en el funcionamiento de las empresas y elevar la preparación integral en todos los niveles, sin embargo los resultados de las auditorias muestran la existencias de insuficiencias en la actividad de los directivos en el país y en el sector del turismo.
2. El proceso de formación del directivo cubano evoluciona positivamente al transitar de la no existencia de normativas y legislaciones que establezcan la necesidad y obligatoriedad de un proceso de formación del directivo de forma permanente y continua, al reconocimiento en los documentos de los Congresos del Partido de su importancia; y en las políticas y legislaciones del Ministerio de Educación Superior de su papel rector en el proceso de consolidación de todos los

factores que inciden y determinan el proceso de gestión formativa.

3. La gestión formativa del directivo del turismo ha transitado de un proceso sin plan de formación a un proceso gestionado por el MES en constante perfeccionamiento de la planificación, organización y dirección, aunque las habilidades con mayor presencia en el proceso formativo son las técnicas y de conceptualización; siendo el control interno, la contabilidad e interpretación de estados y resultados financieros los conocimientos más atendidos en los programas de formación, incorporándose de forma gradual conocimientos relacionados con la gestión de recursos humanos, dirección estratégica, dirección por objetivos y calidad, entre otros, los que no completan la cultura integral de dirección exigida por los cargos directivos del sector.

Conclusiones

La preparación, capacitación y superación de los directivos en Cuba ha pasado por distintas etapas, en cada una de las cuales se han introducido mejoras con el objetivo de perfeccionar los sistemas de enseñanza-aprendizaje y así lograr un personal cada vez más preparado en el menor tiempo posible.

En este trabajo mostramos cómo se ha desarrollado la capacitación de directivos en el mundo, de manera general, para luego hacer énfasis en lo que se ha hecho en Cuba. Es después del triunfo de la Revolución cuando más tiempo se ha dedicado a esta actividad. Es a partir de este momento que se le da un basamento científico y educativo a la capacitación de directivos en la isla.

No obstante, con la complejización de la situación económica del país, el sistema turístico

ha ido organizándose y, a pesar de los errores, se ha logrado una especialización en este sentido. El MES se ha hecho cargo, junto al MINTUR, de crear programas para la superación y autosuperación de los directivos del turismo.

Aunque la capacitación nunca ha logrado abarcar todos los aspectos necesarios para un desenvolvimiento totalmente satisfactorio de los directivos del turismo en Cuba, se le ha dado más importancia a aquellos aspectos que se han considerado fundamentales para su labor. Así se le han dado herramientas de trabajo que mejoran las capacidades de los directivos para poder decidir en los momentos que así lo ameriten.

Sin embargo, se debe hacer un estudio pormenorizado de los planes y programas para diseñar un currículo que satisfaga las reales necesidades de los directivos del turismo y que le dé seguimiento a los mismos, para así establecer un sistema de capacitación continua, in situ, de ser posible, que conlleve al perfeccionamiento constante de los mismos, y a lograr que estos sean ejemplos, en el área y en el mundo, de eficiencia y calidad.

Referencias:

- Alberteris, A. 2013. *La polémica económica de los años 60 en Cuba*. (www.revistaluz.rimed.cu/numeros%20HTML/.../Art/aalberteris.htm)
- Bransford, J, D et al. (1999). *How People Learn*. Washington: National Academy Press.
- Craig, R. (1987). *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. 3ra Ed. Canadá: Editorial McGraw- Hill.
- Grados, J.A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Trillas.

- PCC. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1975). Tesis y Resoluciones. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Pérez Parrado, R. 2010. *Estrategia de superación profesional para el desarrollo de habilidades comunicativas en idioma inglés en los docentes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas*. Tesis de Doctorado. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech" Ciego de Ávila, Cuba.
- Sleight, D, (1993) A developmental history of training in the United States and Europe. Michigan State University.