

CURSOS
DE
PERFECCIONAMIENTO
PARA
DIRIGENTES
658.386:65.012.4

Con el título «Re-education for Executives» publica el Profesor S. G. HUNERYAGER, de la Universidad de Illinois (en la revista *Personnel Administration*, número de enero-febrero de 1961, páginas 5 y ss.) un trabajo en que se estudian las modernas tendencias que existen en la industria y en la Administración de enviar a sus dirigentes a los cursos de perfeccionamiento que se celebran, cada vez en mayor número, en los Estados Unidos.

1. Introducción

Durante los últimos diez años es clara la tendencia que existe por parte de las organizaciones, tanto privadas como públicas, de Norteamérica de «mandar a la escuela» a sus dirigentes, es decir, de preparar a quienes ocupan o van a ocupar cargos directivos por medio de los cursos de *advanced management*, que hoy día organizan casi todas las Universidades y otros centros docentes americanos.

Las facilidades con que se cuenta ahora son asombrosas. La más pequeña Universidad estatal o local organiza tales cursos. Los temas son variados. La duración, variable, va desde dos semanas hasta quince o veinticinco. Los profesores, ya expertos y bien preparados, suelen adquirir renombre. Al final de los cursos se organizan reuniones de antiguos alumnos para mantener viva la unión entre éstos y su interés hacia las materias tratadas. Parece como si nadie pudiera ascender en la rama directiva si no ostenta la «marca» de haber asistido a alguno de estos cursos.

2. Los objetivos perseguidos

Sin embargo, lo que interesa al autor es saber cuál es la opinión que estos cursos merecen por parte de las mismas organizaciones que envían a ellos a sus dirigentes. En efecto, toda empresa o Administración local, estatal o federal procura que una parte de su personal de nivel directivo siga durante un periodo de tiempo más o menos largo estos seminarios sobre materias de dirección. Pero ¿por qué? El autor se plantea así la pregunta de cuál es el motivo que existe de modo más o menos consciente en las mentes de quienes toman estas decisiones. Las principales razones son, según una encuesta que él mismo ha realizado, las siguientes:

2.1. La esperanza de que se conseguirá una ampliación en las miras de las funciones que se han especializado «demasiado», como consecuencia de un trabajo polarizado durante varios años. En los casos de ascenso es absolutamente necesario que la persona que amplía su campo de acción amplíe simultáneamente o previamente su mentalidad. Para ellos estos cur-

sos, que abarcan extenso panorama de problemas en su programa, pueden ser de máximo valor.

2.2. Esta labor, que el mismo programa de los cursos se encarga de realizar, viene complementada por la puesta en contacto con condiscípulos, que cumplen tareas muy diferentes o que actúan en esferas administrativas muy diversas. Hoy día las escuelas de perfeccionamiento prestan gran atención a la selección de los alumnos de cada curso, y existe la tendencia—al menos en estos cursos generales—de conseguir un verdadero cóctel de personas, que por sí solas puede conseguir esta ampliación de horizontes que el mismo curso persigue.

2.3. Especialización en las tareas directivas. Las funciones de dirección son para muchos una especialización tan difícil y científica como cualquier otra. Para los que piensan así, estos cursos significan lo contrario de lo que hemos visto antes. No se trata de «desespecializar» a una persona, sino de darle una preparación técnica y precisa en esta faceta administrativa que le capacite para ocupar un cargo de tipo directivo. Sin embargo, hay que reconocer que los cursos de perfeccionamiento de dirigentes persiguen, en su inmensa mayoría, el objetivo de generalizar y de atacar la excesiva especialización.

2.4. Para muchas organizaciones el principal objetivo perseguido al enviar a sus funcionarios a estos cursos es de tipo psicológico. El hecho de «ser elegido» constituye un fuerte estímulo, y esto es más que suficiente para despertar una serie de potencialidades, a veces dormidas, y que van a ser esenciales para el nuevo dirigente.

En realidad, se podrían pensar en otros varios motivos, pero éstos son para el autor los fundamentales.

3. La selección de alumnos

El costo de los cursos, el no poder ascender a todos los funcionarios y otras muchas evidentes razones hacen necesaria en cada organización la selección de unos pocos para seguir estos cursos. Labor esta delicada, que puede crear sentimientos de frustración o celos en los «olvidados» y que debe hacerse con arreglo a algún criterio racional. ¿Cuál es este criterio? Una nueva encuesta del autor arroja luz sobre la práctica seguida por las diversas Administraciones públicas o privadas. Los criterios por orden de mayor a menor aceptación son:

3.1. Seleccionar al que acaba de ser designado o va a serlo en un futuro próximo para algún cargo directivo (criterio de formación).

3.2. Seleccionar a los técnicos y especialistas de reconocido valer para ensanchar sus miras y enseñarles la técnica de la dirección (criterio de la desespecialización).

3.3. Seleccionar a los que ocupan cargos de dirección hace tiempo, para renovar sus conocimientos y «ponerlos al día» en las nuevas técnicas directivas (criterio del perfeccionamiento).

Como ya se dijo, el primer criterio es el más utilizado, demostrándose así que estos cursos, en general, son considerados como un buen punto de partida más que como un auténtico perfeccionamiento.

4. Problemas prácticos

El sistema de «mandar a la escuela» a los dirigentes presenta una serie de problemas de orden público, cuya importancia no cabe desconocer. El autor expone los siguientes:

4.1. El de seleccionar a los alum-

nos al que ya nos hemos referido y que a veces llega a plantear tantos problemas y producir tantos roces y desajustes en la buena marcha del servicio, que es por sí solo motivo de que algunas empresas renuncien a enviar a sus empleados a estos cursos.

4.2. La acogida que los compañeros tributan al que vuelve de los cursos no es siempre un modelo de entusiasmo. Por otro lado, hay muchas personas que tienen una fácil tendencia al endiosamiento. Si una de éstas es seleccionada, su propia organización se dará pronto cuenta de que se han producido más inconvenientes que ventajas al favorecer y fomentar esta actitud.

4.3. No menos ardua labor es la de elegir el programa adecuado para la persona idónea. No se puede enviar a un funcionario a un curso donde sus condiscípulos van a ser personas de un nivel jerárquico o cultural mucho más alto o más bajo que el suyo. Aún más espinoso es, entre la legión de cursos y centros que existen hoy en Norteamérica, elegir el más oportuno. Las materias que en ellos se desarrollan varían y pueden ser en ocasiones perfectamente inútiles para un determinado tipo de dirigentes. Existe el gran peligro de elegir la escuela más famosa, la de más prestigio, sin pensar que sus cursos pueden ser quizá mucho menos útiles—al menos para un determinado alumno—que las enseñanzas de otro centro más modesto, pero más especializado. Para quienes ven en el estímulo la principal ventaja de la asistencia a estos cursos esta observación no tiene, sin embargo, el menor sentido.

4.4. Los resultados de la asistencia a los cursos se dejan ver pronto,

y a veces antes de tiempo. El que vuelve de uno de ellos—y lo ha seguido con interés, se entiende—pronto iniciará una política de innovaciones que puede encontrar una barrera—incluso bien intencionada—por parte de sus inferiores, de sus iguales y con no menos frecuencia, por parte de los mismos superiores, que, un poco despreocupadamente, le enviaron a seguir los cursos de perfeccionamiento. Entonces el dirigente deberá esperar un ascenso o un momento en que goce de autoridad para poder implantar sus nuevas ideas. Si el lapso entre el final de los cursos y el ascenso es demasiado largo, se puede crear en él un sentimiento de frustración, que le hará ver como utópicas e irrealizables las enseñanzas recibidas.

5. Conclusión

Finalmente, el autor señala que para muchas empresas y organizaciones estos cursos han venido a suponer un alivio en la responsabilidad de formar a sus empleados. Se ve en ellos una panacea o una fórmula mágica con la que, sin mayores preocupaciones, se convierte a los funcionarios medios en brillantes dirigentes. La personalidad humana no se puede cambiar en un curso de veinte semanas, y si se cree esto, pronto presenciaremos una recesión en este entusiasmo, que por ser justificado no ha dejado también de ser un poco exagerado hacia los cursos de perfeccionamiento. La justa comprensión de lo que estos cursos pueden aportar hará que su valoración se mantenga, a pesar de todo, por ser el arma más eficaz con que se cuenta hoy para formar hombres con capacidad directiva.