

## CAPACITANDO DIRECTIVOS ANTE NUEVOS RETOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN CUBA

### *TRAINING MANAGERS TO FACE THE NEW CHALLENGES OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT IN CUBA*

**Antonio Iglesias Morell**

<https://orcid.org/0000/0002-3891-8525>  
Universidad de la Habana, Cuba  
tonigles@ceted.uh.cu

**Magda Arias Rivera**

<https://orcid.org/0000/0002-9517-8842>  
Universidad de la Habana, Cuba  
marias@ceted.uh.cu

---

#### Resumen

La capacitación de directivos constituye un objetivo de ineludible importancia y prioridad para el desarrollo de cualquier sociedad, teniendo en cuenta los cambios económicos y sociales que se producen de forma cada vez más acelerada, bajo la influencia de múltiples factores, incluyendo los avances científico-tecnológicos. En nuestro país este proceso de preparación y superación ocupa un lugar significativo en la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros, según las normas aprobadas recientemente. Este artículo se desarrolla bajo el prisma de un enfoque sistémico y con el apoyo de documentación esencialmente empírica. Se sistematiza además la información obtenida a través del estudio de documentos o intercambios con directivos en diferentes acciones y programas de capacitación. El objetivo esencial es analizar las peculiaridades de este subsistema de preparación y superación, a partir de un proceso continuo e interrelacionado de gestión, que debe iniciarse desde la identificación de las potencialidades y capacidades para el liderazgo de los directivos en cada nivel, atendiendo al perfil de competencias requerido, las necesidades del entorno en que se ubican y las disímiles formas organizativas a utilizar, teniendo en cuenta los retos que imponen los procesos de cambio que se promueven en el marco de las políticas que sustentan el nuevo modelo de desarrollo económico y social del país.

**Palabras clave:** capacitación de directivos; enfoque sistémico de la capacitación; capacitación y política de cuadros.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The managers training constitutes an objective of unavoidable importance and priority for the development of any society, taking into account the economic and social changes that are taking place in an increasingly accelerated way, under the influence of multiple factors, including scientific-technological advances. In our country, this training process occupies a significant place in the application of the so-called System of Working with Managers, according to the norms recently approved. This study is carried out under the prism of a systemic approach and with the support of essentially empirical documentation. The information obtained through the analysis of documents or exchanges with managers in different actions and training programs is also systematized. The essential objective is to analyze the peculiarities of this subsystem of preparation and improvement, based on a continuous and interrelated management process, which must start from the identification of the potentialities and capacities for leadership of managers at each level, taking into account the profile of skills required, the needs of the environment in which they are located and the dissimilar organizational forms to be used, based on the challenges imposed by the processes of change that are promoted within the framework of the policies that support the country's new model of economic and social development.*

**Keywords:** *management training; systemic approach to training; training and managerial policy.*

## INTRODUCCIÓN

Importantes cambios económicos y sociales se han producido en el mundo en este siglo que han repercutido decisivamente en el quehacer de los gobiernos. Las reformas del Estado para dar respuesta a las nuevas necesidades conllevan, entre otras cosas, modificaciones en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a nuevos retos de la vida social, política y económica. En estas nuevas condiciones se hizo evidente que los procesos de reforma requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial, a tenor de las nuevas circunstancias (Iglesias y Tabares, 2000).

En muchos países de América Latina desde hace algunos años se vienen dedicando importantes esfuerzos al establecimiento de numerosas instituciones, algunas de ellas de nivel universitario, que trabajan en la capacitación de directivos, tanto empresariales como públicos. La formación en administración se ha convertido de hecho en un incuestionable campo de desarrollo profesional, ya sea a través de instituciones de educación superior, adscriptas a órganos del Estado o gobierno, a entidades del sector privado u otros. Y es que las nuevas realidades que imponen las demandas y la dinámica de la sociedad en su conjunto no pueden ser enfrentadas con efectividad si sus directivos no actúan como agentes de observación, conocimiento y acción.

Es ampliamente reconocido por gobiernos, empresas y organizaciones regionales que el directivo de la actualidad debe ser ante todo un agente de cambio, desarrollar iniciativas y capacidades de innovación, así como capacidades de integración y negociación para asegurarlo; así lo corrobora el Centro

Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD),<sup>1</sup> organización regional que estudia estos fenómenos y sistematiza experiencias desde hace más de 50 años. En este contexto, la formación es indiscutiblemente un elemento esencial en la estrategia de cambio. La preparación del funcionario tiene que estar integrada en la necesidad de aprendizaje de la administración. El éxito entonces estaría en correspondencia con la capacidad de adaptación y respuesta a los retos que imponen las nuevas demandas de la sociedad y dependerá en buena medida de cómo la organización aprende.

Ahora bien, cabe destacar aquí que, como apuntan muchos autores y especialistas sobre el tema, la formación de directivos es una condición necesaria pero no suficiente: si no se estructura en una sólida política de recursos humanos de largo plazo, lo más probable es que solo se consiga, en el mejor de los casos, reproducir los valores y comportamientos presentes. De ahí el papel que se le concede a la concepción de una política integral de desarrollo del talento humano con un enfoque estratégico, en particular, en lo concerniente a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

## 1. Experiencias internacionales en la capacitación de directivos

Estudios realizados y sistematizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en países de América Latina han identificado problemas significativos vinculados con la formación de directivos en América Latina, en particular, en el sector público, entre los que se destacan:

- Rezago u obsolescencia de planes y programas de estudio en relación con diversos problemas de actualidad.
- Debilidad de muchos programas gubernamentales de capacitación y ausencia o limitado empleo de entrenamientos o prácticas profesionales.
- Insuficiente vínculo universidad-gobierno o universidad-empresa, a fin de articular la enseñanza con la práctica profesional y las necesidades reales de cada sector.
- Ausencia de educación continua y uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- Carencia de formación profesional progresiva, en función de capacidades, aptitudes, vocación y desarrollo de carrera.
- Desarticulación docencia-investigación sobre muchos de los problemas clave en la gestión del desarrollo económico, social o medioambiental de cada territorio.

<sup>1</sup> Organismo público internacional, de carácter intergubernamental, para promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la administración, en particular, de la administración pública en los países miembros.

- Predominio de la cátedra magistral, a través de conferencias, y ausencia de métodos activos de enseñanza, la educación programada, en red y el autoaprendizaje.
- Escasez de insumos bibliográficos nacionales. La producción de bibliografía especializada y de materiales docentes propios es aún limitada, tanto para programas de carácter presencial como para la enseñanza a distancia.

Y no solo en América Latina, estudios más recientes sobre la formación de directivos en algunos países de Europa ponen de relieve un conjunto adicional de obstáculos que frenan el desarrollo de los programas para este sector, entre los se destacan:

- Insuficiente análisis sistemático de las necesidades de formación.
- Debilidad y alcance limitado de la evaluación del impacto de los diferentes programas de formación en el rendimiento del funcionario y/o de los servicios prestados.
- Separación entre el mundo académico y el mundo empresarial o administrativo, a pesar de que se reconoce que el desarrollo de los programas de formación requiere de un proceso interactivo y duradero de relaciones de mutuo enriquecimiento.
- Escasa relevancia de la investigación comparada disponible, sobre la eficiencia de otros modelos de formación existentes o insuficiente generalización de prácticas exitosas de gestión en otras organizaciones o sectores.

Otros especialistas e instituciones formadoras de directivos europeos coinciden en que el directivo de la actualidad necesita desarrollar un perfil más adaptable y colaborativo, que le permita ser rápido ante los cambios y las innovaciones (Business School University of Navarra, 2023). A veces, el discurrir dentro de una misma empresa y un mismo equipo impide ver opciones distintas y más disruptivas. Probablemente, no pocos de los problemas que se gestionan son recurrentes en otras organizaciones, pero los directivos los abordan desde otras perspectivas. La experiencia dice que discutir situaciones reales de negocio con personas experimentadas en otros sectores y puestos de dirección cultiva la creatividad y la capacidad de ser disruptivo, lo que, en definitiva, se revertirá en un valor añadido para la organización.

Desde otra perspectiva, hay cuestiones clave de la preparación que por lo general no son suficientemente atendidas y que son abordadas por algunos autores (Lee, Pino y Johnston, 2020), a saber:

- Decisiones precipitadas respecto a la pertinencia de capacitar fuera de la organización o dentro.
- La necesidad de un enfoque diferenciado, atendiendo el nivel jerárquico en que se trabaja, el sector, la rama o el tipo de actividad que se realiza.

- La importancia de un consenso informado o entendimiento compartido respecto a qué nuevas habilidades son importantes para una empresa u organización y cómo adquirirlas.
- Ampliación de posibilidades de superación y diversificación de opciones para que las personas también puedan autogestionar el desarrollo de sus habilidades y competencias que puedan marcar la diferencia para ellos y su trabajo.
- Creación de incentivos que despierten el interés por el conocimiento dentro de la cultura de la organización y por el desarrollo de la ciencia y la innovación en el ámbito de su actuación.
- Fomento de la experimentación colaborativa, el apoyo mutuo y la inteligencia colectiva a partir de pequeños grupos de trabajo integrados por personas con diferentes formaciones.
- Seguimiento y medición de los resultados considerando la tasa de mejora de las habilidades y el incremento de la productividad.

En general se observa la falta de un mayor debate respecto a las nuevas formas de trabajo y las nuevas competencias que se necesitan. La experiencia reciente demuestra, entre otras cosas, que existen formas de trabajar que no son las oficinas tradicionales. Esa realidad exige a los directivos redefinir la actividad de oficina, actualizar sus métodos y estilos, identificar las competencias deseables para ocupar cada puesto y el desarrollo de mecanismos efectivos de control por resultados, adecuados a las nuevas condiciones.

Desde otra perspectiva, debido a las modificaciones en las condiciones y tipos de trabajo, la aparición de nuevos actores y la existencia de modelos organizacionales más flexibles, pero de pertenencia también más débil; se evidencia con cierta frecuencia una mayor fragilidad o precariedad de la vida laboral, así como mayor desigualdad en condiciones y en ingresos, lo cual exige de directivos mejor preparados, con capacidad para aplicar el pensamiento crítico y de habilidades directivas en función de influir sobre el bajo compromiso, el insuficiente sentido de pertenencia y la capacidad de adaptación a las nuevas condiciones.

Adicionalmente, algunos de los problemas de la preparación y superación de directivos descritos por Guzmán, Blanco y Hernández (2022) y que coinciden con los constatados por los autores en la práctica cubana, se pueden resumir en:

- Buena parte de las necesidades de aprendizaje se tratan de resolver mediante cursos.
- Los programas de los cursos no toman a menudo en cuenta las necesidades individuales de los participantes, el cargo, la organización en que se desempeñan y el nivel de dirección.

- Los profesores no siempre están preparados como entrenadores o facilitadores de los procesos de formación, centrados en los participantes.
- Los sistemas de evaluación que se utilizan miden más el conocimiento que las competencias.
- Los métodos de enseñanza-aprendizaje empleados con frecuencia no permiten tomar en cuenta el conocimiento y la experiencia de los participantes.
- Falta autogestión del conocimiento e interés por destinar tiempo y esfuerzo a la preparación y superación personal.
- Los medios de enseñanza y las condiciones materiales no siempre garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- Escasa diferenciación entre la preparación y superación de los cuadros en activo de la de sus reservas.
- Los procesos de formación y capacitación personalizados son poco frecuentes.

Desde otra perspectiva, se destaca por especialistas y analistas del tema, que todavía persisten dificultades en la selección y desarrollo de los cuadros con mayores perspectivas para integrar las reservas y canteras de los cargos fundamentales, lo que se expresa en la tendencia al formalismo y la superficialidad en la atención de estos últimos, falta de sensibilidad e incapacidad para movilizar a los colectivos en la solución de los problemas, débil interacción con los subordinados y escaso vínculo con el pueblo (Cubadebate, 2021).

## 2. Experiencias recientes y retos para Cuba

En Cuba, en los últimos años, se ha continuado prestando particular atención, por la alta dirección del país, a la política y trabajo con los cuadros y reservas de las distintas esferas de la vida económica, política y social. El propósito es desarrollar una estrategia que permita atender de forma diferenciada el trabajo a fin de alcanzar resultados superiores, en correspondencia con la realidad actual y las demandas del nuevo modelo de desarrollo económico y social. Entre los objetivos priorizados se declaran (PCC, 2021):

- Gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, con prioridad en el trabajo con los jóvenes. Aplicar un modelo que permita atender, de manera diferenciada, la preparación y tránsito, por diferentes responsabilidades, de los compañeros que muestren las mayores perspectivas para ocupar los principales cargos de la nación.
- Articular un sistema único para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

En el contexto actual, entre las habilidades más demandadas se destacan las digitales, la combinación de la experiencia técnica y la gestión de proyectos,

la visualización y el análisis de datos, la gestión y trabajo en equipos, la gestión del cambio, la innovación y la comunicación.

Esto implica una correcta identificación de necesidades de capacitación que permita (Arias e Iglesias, 2022):

- Formar, habilitar, preparar, entrenar, en función de contribuir al desarrollo de competencias y habilidades.
- Brindar lo que necesita cada persona para que esté en capacidad de realizar aportes significativos que permitan aprovechar y potenciar la institucionalidad del Poder Popular, la gestión económico-productiva, la calidad de los servicios, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Dinamizar las estructuras organizativas, incorporar métodos y estilos de trabajo específicos para cada contexto, desarrollar la comunicación y el trabajo en equipo.
- Facilitar la articulación de las acciones desplegadas por los líderes locales y promover consenso, la participación ciudadana y la cooperación de todas las formas de propiedad en la solución de los problemas locales.
- Incrementar la gestión del conocimiento, la innovación y la transferencia de tecnologías y mejores prácticas, tanto en la gestión empresarial como pública.

Muchos académicos y especialistas coinciden en que se requiere, ante todo, la adopción de prácticas de gestión diferentes que aseguren la sostenibilidad, consoliden los programas sociales, logren una mejor gestión local, fortalezcan un proceso efectivo de descentralización, consoliden la participación, mejoren las capacidades de liderazgo y optimicen la autonomía y gobernabilidad local.

Pero para alcanzar los propósitos antes señalados resulta impostergable afrontar diversos retos desde el punto de vista institucional, entre los que se pudieran destacar (Iglesias, 2014):

- El fortalecimiento de las capacidades de diseño e implementación de políticas públicas a escala nacional y local, vinculadas con esta actividad, involucrando a la mayor cantidad de actores, para dar solución a los principales problemas identificados en las distintas esferas de la vida económica y social.
- Alcanzar una descentralización efectiva y autonomía local que permita a cada territorio diseñar sus propias estrategias de desarrollo endógeno con un enfoque sistémico y sostenible, sin olvidar intereses y prioridades nacionales.
- La necesidad de un marco regulatorio adecuado que garantice de forma efectiva la subordinación de la administración y gestión públicas a la institucionalidad política de los órganos colectivos de dirección.

- La profesionalización de directivos y funcionarios públicos como reales servidores públicos, lo que requiere permanencia en el cargo y desarrollo de carrera en el perfil correspondiente. La alta fluctuación atenta contra la necesaria formación de competencias y experiencia en la actividad que se dirige.
- El fomento de la participación ciudadana, no solo en el planteamiento de problemas, sino también en su solución y en el control de recursos y procesos de gestión
- La consolidación de un sistema de control efectivo, preferiblemente preventivo, para evitar o corregir a tiempo desviaciones. Incrementar la transparencia e invertir la pirámide de control.
- Continuar reforzando en los procesos de gestión, fundamentalmente en la administración pública, un enfoque humanista, participativo, solidario, cualitativo, transparente y estratégico.

## CONCLUSIONES

Existen suficientes evidencias empíricas y científicas que demuestran la necesidad para cualquier país de contar con una dirección competente, capaz de liderar los procesos objetivos de cambio que se producen en los últimos años de forma vertiginosa y turbulenta.

Según investigaciones internacionales, los programas de formación en este perfil no han respondido con frecuencia a realidades nacionales; se ha producido en muchos casos una apropiación mecánica de soluciones gerenciales de moda, sin un esfuerzo de investigación y desarrollo para generar “innovación doméstica”.

En Cuba resulta imprescindible concebir estrategias de capacitación que partan de una identificación efectiva de necesidades de los directivos atendiendo el nivel de competencias y habilidades requeridas para el cargo que desempeñan, el sector en que laboran, el nivel de dirección y los requerimientos profesionales y científico-técnicos apropiados para alcanzar un alto nivel de desempeño. Para evaluar su efectividad debe constituir una práctica insoslayable la medición del impacto de los programas y actividades diseñadas y atender de forma diferenciada y oportuna cualquier necesidad de cambio, en caso necesario.

En otras palabras, no parece conveniente desarrollar programas “universales”, válidos para directivos de diferentes sectores, niveles y campos de actuación, ya sea empresarial o pública, sin tener en cuenta las necesidades, competencias, principios y valores que deben primar en cada caso.

Por último, no resulta ocioso subrayar que la preparación y superación de los cuadros es uno de los subsistemas que conforman la política y el trabajo

con los cuadros en Cuba. No se puede perder de vista la selección de los cuadros, su ubicación, movimiento, evaluación, estimulación e información, por lo que se requiere de un enfoque sistémico a la hora de analizar cualquier insatisfacción o problema vinculado con la dirección y funcionamiento de las organizaciones, tanto empresariales como públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. e Iglesias, A. (2022). Gestión de capacidades para el desarrollo local. Ponencia en el VIII Taller Internacional de Administración Pública. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Business School University of Navarra (2023). Formación para directivos en la era poscovid Disponible en: <https://www.iese.edu/standout/es/formacion-directivos-pandemia/>
- Caglar, D., Faccio, E. y Ryback, E. (2020). Creando la oficina del futuro. Disponible en: [https://www.strategy-business.com/article/Creating-the-office-of-the-future?gko=04b17&utm\\_source=itw&utm\\_medium=itw20200730&utm\\_campaign=resp](https://www.strategy-business.com/article/Creating-the-office-of-the-future?gko=04b17&utm_source=itw&utm_medium=itw20200730&utm_campaign=resp)
- Cubadebate (2021). Política de cuadros: un tema estratégico en las actuales y futuras circunstancias de Cuba. Editorial Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/03/12/politica-de-cuadros-un-tema-estrategico-en-las-actuales-y-futuras-circunstancias-de-cuba/>
- Guzmán, N., Blanco, L. y Hernández, R. (2022). Algunos criterios sobre la andragogía y su aplicación en la formación y capacitación de directivos. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41 (Especial 2), 168-180.
- Iglesias, A. (2014). Reforma del Estado y de la Administración Pública. Su impacto en Latinoamérica". En: Rodríguez Frías, G. *Estado, Mercado y Universidad: perspectivas conceptuales en el contexto de la globalización*. Guanajuato, México: Editorial Universidad de Guanajuato.
- Iglesias, A. y Tabares, L. (2000). Problemas y perspectivas de la formación de directivos: experiencias en la Universidad de la Habana. Santo Domingo, República Dominicana. Memorias V Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Santo Domingo.
- Lee, D., Pino, M. y Johnston, A. (2020). Seis claves para desbloquear la mejora de las habilidades a gran escala. *Organizaciones y Personas*, (99), 49.
- Melamed, A. (2023). Cuáles serán las habilidades laborales más demandadas en los próximos meses. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2023/02/09/cuales-seran-las-habilidades-laborales-mas-demandadas-en-los-proximos-meses/>
- PCC (2021). Resolución: Valoración acerca de la Política de Cuadros del Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el Estado y el Gobierno. Papel del

Partido para alcanzar resultados superiores. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/04/18/resolucion-valoracion-acerca-de-la-politica-de-cuadros-del-partido-la-ujc-las-organizaciones-de-masas-el-estado-y-el-gobierno-papel-del-partido-para-alcanzar-resultados-superiores/>

Stubbings, C. y Wakefield, N. (2020). Los directores ejecutivos deben liderar la mejora de las competencias. Disponible en: <https://www.strategy-business.com/article/>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

ANTONIO IGLESIAS MORELL: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

MAGDA ARIAS RIVERA: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.