

Economía a directivos, una capacitación en el contexto de la actualización del modelo económico cubano

Economy: a necessary manager training in updating the Cuban economic model

Juan José Cruz Montero <sup>1</sup>, Manuel de la Rúa Batistapau<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA). La Habana, Cuba  
Correo electrónico: jose@cnca.azcuba.cu

<sup>2</sup> Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA), Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cujae.  
Correo electrónico: mrua@crea.cujae.edu.cu

Recibido: 24 de agosto de 2018

Aceptado: 9 de octubre de 2018

### Resumen

En el ámbito económico cubano, están sucediendo un conjunto de transformaciones desde el punto de vista estructural, que transitan desde el nivel microeconómico hasta el macroeconómico y en todo ello desempeña un papel preponderante la actualización del modelo económico y social cubano. Para desarrollar dicho trabajo se tomó como objeto de estudio a los directivos del Grupo Azucarero Azcuba. El objetivo de este trabajo consistió en demostrar la necesidad de la capacitación contextualizada en economía gerencial a directivos en el contexto actual. Se aplicó un cuestionario para evaluar la aplicación de las técnicas de análisis económico en el proceso de toma de decisiones, se utilizó para el análisis documentos que permiten evidenciar posibles necesidades de capacitación en economía, estos son los estudios o informes relacionados con la fluctuación laboral y los proyectos inversionistas, los balances de zafra que se emiten por el sector cada vez que culmina la misma y los resultados de los controles realizados durante los años 2014 y 2015 en el Grupo Azucarero AZCUBA. Los instrumentos aplicados permitieron corroborar que la capacitación impartida no es contextualizada a lo que demanda cada cargo de dirección, por lo que se propone un currículo para la capacitación en economía gerencial para un mejor desempeño económico de los directivos, por lo que una vez culminada esta investigación se podrá contar con toda una serie de herramientas e instrumentos que permita que la capacitación en economía gerencial para cuadros y reservas del sector sea contextualizada.

Palabras clave: Directivos; Capacitación; Economía gerencial.

## Abstract

In the Cuban economic sphere, a series of transformations are taking place from the structural point of view, ranging from the microeconomic to the macroeconomic level, and in all of this the updating of the Cuban economic and social model play a predominant role. The objective of this work was to demonstrate the need for contextualized training in business economics and business group AZCUBA reservations in the current context. A questionnaire was applied to evaluate the application of economic analysis techniques in the intake process. Decisions were used for the analysis of documents that allow showing possible training needs in economics. These are the studies or reports related to labor fluctuation and investment projects, the harvest balances that are issued when the harvest period finishes; and the results of the checks carried out during the years 2014 and 2015 for the AZCUBA Business Group. The instruments applied allowed corroborating that the training is not contextualized to what each management position demands, so a curriculum for the training in managerial economics is proposed for a better economic performance of the executives, that's why once it finishes, this research will be able to count on a whole series of tools and instruments that allow the training in managerial economics for cadres and reserves of the sector to be contextualized.

Key words: Managers; training; Managerial

Licencia Creative Commons



## Introducción

La capacitación en economía gerencial, permite garantizar un impacto superior en la formación del desempeño laboral de los directivos del Grupo Azucarero AZCUBA, aplicado en cada una de sus empresas, en correspondencia con las exigencias del nuevo modelo económico, lo cual contribuye a perfeccionar su cultura integral en economía tomando como punto de partida la realización de procesos de capacitación contextualizados y adaptados a los distintos cargos y niveles de dirección.

En este trabajo se destaca como problema el cómo desarrollar la capacitación en economía gerencial a cuadros y reservas de AZCUBA, para un mejor desempeño profesional económico, en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano [1].

Este problema se encuentra enmarcado en la siguiente situación problemática: Limitaciones en el enfoque económico en la toma de decisiones de los directivos de AZCUBA, pobre sistema de capacitación a los directivos en economía, tanto a nivel de grupo como a nivel empresarial, no está definido que temáticas deben saber los directivos en los diferentes líneas de mando, las acciones no se realizan sobre la base del diagnóstico individual hacia los cuales van dirigida, la que permite comprender en su complejidad la pertinencia de este estudio.

Para incidir de manera positiva sobre las principales problemáticas es que la investigación se planteó como objetivo, demostrar la necesidad de la capacitación contextualizada en economía gerencial a directivos en el contexto actual.

## Método

Cómo método general se parte del método Dialéctico – Materialista, como fuente filosófica del conocimiento que permitió el estudio de los fenómenos relacionados con los fundamentos de la de la capacitación a cuadros y reservas en el país, tomando esto como elemento esencial que se manifiesta en la aplicación del resto de los métodos y procedimientos de investigación.

Se utilizó el método histórico-lógico, para el análisis del desarrollo del proceso objeto de estudio y la revelación de su esencia, necesidades y regularidades en las condiciones particulares del contexto cubano. El análisis documental, que incluyó no sólo la literatura sobre el tema sino la revisión de los documentos rectores del currículo de formación profesional (perfiles y modelos del profesional, planes de estudio y otras fuentes), fue utilizado para obtener información auténtica y confiable para la investigación [2].

Como procedimientos generales del pensamiento se utilizaron el análisis y la síntesis, la inducción y deducción, la abstracción y generalización para la búsqueda

de la brecha científica, y la selección, interpretación y el arribo a conclusiones de los análisis realizados a través de la revisión bibliográfica.

También se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Se asumió como normativa básica la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas [3].
- Se valoraron los principales resultados en la implementación de programas de capacitación en economía a cuadros y reservas en los últimos años [4].
- Se analizaron los resultados de los cursos impartidos.
- Se aplicaron encuestas sobre economía en general, a los egresados de cursos impartidos en el Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA) entre el 2015 y 2017.
- Se profundizó en el análisis de los elementos teóricos referentes al proceso de preparación y superación de cuadros en Cuba [5].
- Se diagnosticó el estado de las necesidades de capacitación en economía de los cuadros y reservas del grupo Azucarero Azcuba.
- Se analizaron los balances de zafra que se emitieron por el sector cada vez que culmina la misma y los resultados de los controles realizados durante los años 2014 y 2015 en el Grupo Azucarero AZCUBA [6].

Para nosotros resulta inadmisibles perfeccionar la labor de los directivos, sin tomar en cuenta la necesidad de que estos se capaciten, pues concordamos con Sánchez R. cuando plantea que: “Las posibilidades de desempeñar correctamente sus funciones están asociadas a la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, alcanzando un enfoque único de la misma, siempre y cuando dé respuesta a las necesidades de capacitación y entrenamiento” [7].

A nivel internacional y nacional la evolución de las concepciones gerenciales, han suscitado un debate muy intenso y profundo en las últimas décadas del recién concluido siglo XX. El entorno complejo y competitivo, en el que se desenvuelve el sistema empresarial cubano, a merced del impetuoso avance de la Globalización, como proceso contradictorio e inevitable, que impacta en todas las esferas de la sociedad, ha demandado la asunción de nuevos retos ocasionando que la Dirección y Gestión Empresarial haya evolucionado dando lugar al desarrollo de la gestión del conocimiento y al surgimiento de métodos y técnicas que respondan a las nuevas demandas de la gerencia en correspondencia con los objetivos estratégicos de las organizaciones, asociados con la introducción efectiva de los adelantos de la ciencia y la técnica.

El desarrollo –contrario a lo que muchos pensarían– no sólo apunta al conocimiento sino también a una modificación de la forma de actuar. El desarrollo

de los líderes dentro de las empresas constituye un tema prioritario, de manera que los objetivos que persiguen las empresas con la capacitación es cambiar los hábitos y actitudes en los directivos relacionado con la actividad que desempeñan. Es por ello que "se debe personalizar la formación, tanto de los contenidos, como en la conformación del plan a desarrollar".

### Resultados

En los diferentes instrumentos aplicados a los cuadros se ha destacado lo siguiente: que hay modos de actuación diferentes en los directivos en dependencia de los cargos que ocupan, todos reciben una misma capacitación sin diferenciación, no se contextualiza, lo cual obtiene como resultado: que el nivel de atención, motivación, participación, cumplimiento de las expectativas y la evaluación no se manifiestan de igual manera en todos. Vale señalar que en la aplicación de los instrumentos para medir los diferentes niveles de impacto, los resultados obtenidos no guardan correspondencia con la capacitación recibida ni se perciben cambios en la actuación de los directivos y la causa principal de ello es que la capacitación no guarda correspondencia con sus necesidades.

De ahí la necesidad de instrumentar un currículo para los procesos de capacitación en economía gerencial, los componentes del mismo estarán diseñados de manera contextualizados para que impacten en que los procesos de toma de decisiones, quedo demostrado en esta investigación que la capacitación no se realizan así pues continua manifestándose los siguientes síntomas en las entidades del sector:

- ✓ Débil incremento de la productividad y calidad de trabajo
- ✓ Bajos niveles de rentabilidad de la organizaciones
- ✓ Bajos índices de solución de problemas estructurados y no estructurados
- ✓ Alta dependencia a la supervisión
- ✓ Lenta mejora en la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- ✓ Pobre identificación del personal con los objetivos de la organización

Los resultados de la encuesta que se aplicó a los Consejos de Dirección del Grupo Azucarero AZCUBA para diagnosticar el grado de aplicación de los conocimientos recibidos en el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, en la variable Economía, muestra dificultades en cuanto a:

1. No se ha interiorizado en la necesidad de que los cuadros conozcan los elementos básicos de la contabilidad y las finanzas.
2. No se tienen en cuentas las técnicas financieras para el proceso de toma de decisiones.
3. No se realizar un adecuado análisis económico financiero para evaluar la situación económica financiera de las entidades como eslabón fundamental de la economía.

4. Pobre manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera, tales como, Contabilidad, Costos, Auditoría, Análisis Financiero, Proyectos, Administración Financiera, Créditos, Presupuestos, Impuestos.

Es preciso que los directivos cubanos se encuentren preparados en las modernas técnicas de gestión y en la aplicación de métodos y estilos de dirección que les permitan lograr una empresa competitiva y eficaz. En este contexto la empresa estatal socialista desempeña un papel primordial en el desarrollo de la economía y por tanto debe adoptar sistemas de dirección y gestión en correspondencia con la actualización del Modelo Económico Cubano, incluyendo el establecimiento de relaciones con las demás formas de gestión estatal y no estatal con vista a generar una economía altamente eficiente y eficaz [5].

La capacitación es entendida como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del directivo. Es por eso que es correcto afirmar que es una función educativa de una empresa u organización por medio de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los directivos y colaboradores.

#### Discusión

Los resultados de este trabajo permitieron tener argumentos más sólidos para demostrar la necesidad de diseñar un currículo que permita que la capacitación en economía gerencial para los cuadros y reservas sea contextualizada, que la capacitación empresarial de estos tiempos no puede ser aquella donde el proceso de preparación no esté antecedido de un estudio de necesidades de aprendizaje, que el contenido no esté contextualizado a lo que cada puesto de trabajo o dirección demande, por lo que se hace necesario realizar procesos de capacitación con esta concepción, donde cada cargo de dirección tenga establecido cuáles herramientas económicas debe conocer para un mejor desempeño, lo cual evidencia entonces la necesidad de una capacitación con esta característica y que no se realicen acciones de capacitación sólo por capacitar.

Se defiende entonces, el concepto de capacitación contextualizada, entendida como un proceso que permite desarrollar conocimientos, hábitos, habilidades y valores (competencias) de carácter técnico, científico, económico y administrativo, que se organiza a partir de las necesidades reales de una entidad empresarial y de sus integrantes y condiciona su orientación hacia el cambio o consolidación del desempeño profesional en cada puesto de trabajo [8].

Porque capacitar no es la simple realización de cursos en las organizaciones, es lograr que las personas estén en condiciones de hacer aquello que se necesita que hagan, y para ello deben tener el conocimiento, las habilidades y las actitudes, necesarias para el cumplimiento particular de sus funciones. Es por ello que se defiende también que la capacitación en economía gerencial para cuadros y reservas, resulta trascendental en el escenario en que se encuentra Cuba, es decir en la actualización de su modelo económico, pero un elemento distintivo que

debe caracterizar las acciones de capacitación que se realicen es que la misma debe ser contextualizada a los diferentes cargos de dirección. Cada directivo deberá capacitarse en función de lo que demande el cargo que ocupe. No se puede continuar capacitándose a los cuadros con un mismo programa obviando su cargo y el nivel que desempeña el mismo [5].

Como ejemplo de ello se puede mencionar los diplomados impartidos por universidades y escuelas ramales donde el módulo de economía es impartido a los cuadros, que van desde el nivel central (Ministros, presidente de OSDE etc.), hasta los directivos de las UEB (Unidad empresarial de base), obviando que las necesidades que demandan los diferentes cargos de dirección no son las mismas.

Todo esto refuerza la necesidad de que la capacitación en economía gerencial para cuadros y reservas se realice por medio de un diseño curricular más contextual y orientado a las necesidades claramente identificadas en cada empresa o sector. Ya que la determinación de los contenidos curriculares en economía de empresa, contribuye a garantizar un impacto superior en la formación del desempeño profesional del directivo en cada institución en correspondencia con las exigencias del nuevo modelo económico cubano, lo que perfecciona su cultura integral en economía, a partir de una capacitación contextualizada y ajustada a las exigencias y el cargo de dirección que ocupa [3].

Es de señalar que en los últimos años se ha evidenciado en la preparación de los cuadros en el país un interés marcado por su efectividad, ejemplo de esto se pueden encontrar en las diferentes acciones, que de manera prioritaria se vienen gestando. Sirva de muestra que:

1. Es aprobada la segunda, tercera y cuarta versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros [1].
2. Se comienza a exigir por la medición del impacto de la capacitación, a través de indicadores y resultados de investigaciones.
3. Se crea la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, con categoría de Universidad impartándose en la misma las acciones de Diplomados, Maestrías y Especialidades. Se convierte en el centro rector en la preparación y superación de los cuadros y reservas de todos los Organismos de la administración Central del Estado.
4. En las condiciones actuales se mantiene la significación del proceso de capacitación, por tal motivo en los objetivos de trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional, en su capítulo III Política de cuadros, se establecen los objetivos relacionados con el proceso de capacitación y desarrollo de cuadros y reservas [9].

Al mismo tiempo es justo señalar que en todas las etapas la preparación de los cuadros y la reserva se realizan a través de las diferentes acciones de capacitación, donde los temas impartidos corresponden en lo fundamental a técnicas de dirección. En materia de economía la preparación ha sido muy escasa puesto que sólo se inscribe a los aspectos básicos de la contabilidad y las finanzas,

y sin hacer diferenciación para los diferentes cargos de dirección, es decir la capacitación no es contextualizada. Esto se ha evidenciado en la revisión de los diferentes programas que para este fin hace llegar de manera centralizada la Comisión Central de Cuadros, y las necesidades de capacitación de los especialistas de cuadros del sistema empresarial [10].

El Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA), como centro rector de la capacitación en el Grupo azucarero Azcuba tiene la tarea de asumir la preparación de los cuadros del Ministerio de la Industria Alimentaria, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de la Agricultura y el Grupo Azucarero Azcuba a través del diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Desde Enero del 2012, hasta la fecha Noviembre de 2017 se han capacitado 516 cuadros en 18 ediciones. Este diplomado tiene incluido un módulo de gestión económica contable financiera con las características que se han mencionado anteriormente.

Actualmente se puede aseverar que el país se prepara para enfrentar el reto que presupone la inserción de la economía cubana en la economía mundial en cuanto a la capacitación de sus cuadros y reservas para que estos sean capaces de asimilar las nuevas tecnologías que la gestión empresarial demanda [11].

Cuba se encuentra inmersa en la actualización de su modelo económico y para ello necesita de cuadros cada vez más preparados, capaces de dar respuesta a las circunstancias que exige el país, y el momento de hoy es sin lugar a dudas una gestión empresarial que garantice un socialismo próspero y sostenible.

### Conclusiones

Considerando que ha quedado demostrada la necesidad de un currículum para la capacitación en economía gerencial para cuadros y reservas del Grupo Azucarero AZCUBA en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, se podrá contar con toda una serie de herramientas e instrumentos que permita que la capacitación en economía gerencial para cuadros y reservas de Azcuba sea contextualizada. Se presentan las siguientes ideas de manera conclusiva:

- ✓ Es necesaria la determinación de los contenidos de economía gerencial, pertinentes y necesarios en el contexto del nuevo modelo económico cubano y su introducción en los programas del sistema de preparación de cuadros y sus reservas.
- ✓ La capacitación contextualizada contribuirá a un mejor desempeño profesional económico por los cuadros y reservas de AZCUBA y consecuentemente un incremento en la eficacia del desempeño organizacional en las entidades de procedencia de los cuadros y reservas

## Referencias bibliográficas

1. Figueroa G. Las ciencias sociales y la actualización el modelo económico y social cubano. Potencialidades y principales retos. La Habana: Universidad de La Habana; 2013.
2. González E. Nuevas tecnologías en la formación de formadores: impacto y retos [Internet] 2014 [citado junio de 2016]. Disponible en: [https://www.oei.es/.../nuevas\\_tecnologias\\_formacion\\_formadores\\_gonzalez\\_perez.pdf](https://www.oei.es/.../nuevas_tecnologias_formacion_formadores_gonzalez_perez.pdf)
3. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana: Comisión Central de Cuadros; 2010.
4. Ramos J. Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba [Tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría "ISPJAE"; 2008.
5. Betancourt R. Preparación de cuadros educacionales para profesores en Cuba [Internet]. 2016 [citado junio de 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tema/otros-temas/>
6. Gupo Empresarial AZCUBA. Balances de zafra (2014-2015). La Habana: AZCUBA; 2015.
7. Sánchez R. La Economía del conocimiento: entre el mito y la realidad. La Habana: Félix Varela; 2009.
8. Añorga JM. Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. La Habana: Educación Avanzada; 2006.
9. Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba; 2012. 29 de enero. La Habana: Palacio de Convenciones.
10. Hernández E, Molina A. Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales. La Habana: Folletos Gerenciales; 2014.
11. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social. La Habana: VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; 2011.

## Autores

Juan José Cruz Montero. Máster en Ciencias, Profesor Principal de Contabilidad y Finanzas, Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA). La Habana, Cuba

Manuel de la Rúa Batistapau. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Coordinador del Doctorado de Pedagogía y Ciencias de la Educación de la Cujae. Director de Formación de Pregrado de la Cujae, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cujae

