

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

THE SPECIALIZATION OF BUSINESS MANAGEMENT AS A WAY FOR MANAGER'S TRAINING: RESULTS, EXPERIENCES AND PERSPECTIVES

Arturo Bofill Placeres ¹  <https://orcid.org/0000-0003-3491-0419>

José Antonio Díaz Batista ¹  <https://orcid.org/0000-0003-2994-5297>

¹ Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), La Habana, Cuba

✉ abofill@esceg.cu, diaztony@esceg.cu

*Autor para dirigir correspondencia: abofill@esceg.cu

Clasificación JEL: D02, M10, M11

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11090043>

Recibido: 21/08/2023

Aceptado: 11/04/2024

Resumen

Los métodos empleados para la formación de directivos es tema de actualidad de las Escuelas de Negocios y Consultoras. La necesidad de pasar del proceso de enseñanza, con papel preponderante del profesor, al proceso de aprendizaje con mayor participación de los alumnos es un criterio generalizado. Muchos nuevos métodos han surgido en los últimos años para lograr este propósito: el *e-learning*, el estudio de caso, los juegos de roles, el *blending*, el *coaching* y el *monitoring*, por sólo mencionar algunos. El objetivo de este artículo es presentar un análisis, basado en los resultados y experiencias obtenidos en la Especialidad de posgrado de Dirección y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, de la eficacia de las técnicas utilizadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

en esta forma específica de superación para adultos, con el propósito de identificar buenas prácticas que propicien elevar la calidad y efectividad de la formación de los cuadros y directivos empresariales.

Palabras claves: formación de directivos, métodos de aprendizaje, gestión empresarial

Abstract

The methods used for training business managers are a current issue of business schools and consulting organizations. The need to change from the teaching process, with a preponderant role of teachers, to the learning process with much greater student participation is a generalized trend. Many new methods have emerged in recent years to achieve this purpose: e-learning, case study, role play, blending, coaching and monitoring, just to name a few of them. The objective of the article is to present an analysis, based on the results and experiences obtained in the Postgraduate Specialty of Business Administration and Management of the Higher School of State and Government Cadres, on the effectiveness of the techniques used in the teaching and learning process in this specific form for adult education. The specific purpose of this research is to identify good practices that promote raising the quality and effectiveness of the training of managers and business executives.

Keywords: manager training, learning methods, management business

Introducción

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) es una universidad de la Educación Superior, creada en el 2011 para impartir la formación de posgrado, uno de cuyos propósitos es capacitar a cuadros y directivos del sistema empresarial para enfrentar las transformaciones derivadas del proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano, coadyuvando así a dar cumplimiento a los acuerdos del 6to., 7mo. y 8vo. Congresos del Partido Comunista de Cuba.^{1,2}

Uno de los programas de superación implementados ha sido el de Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial, orientado a dotar de una mejor formación a cuadros o directivos, que ocupen un cargo o sean reservas de cargos superiores, y jóvenes con perspectivas de ocupar cargos superiores, en empresas y organizaciones superiores de dirección empresariales.

Luego de siete ediciones de esta Especialidad, de la que han egresado exitosamente más de 120 participantes, es momento oportuno para hacer un análisis de los resultados y de las experiencias que se han constatado, en estos siete años de trabajo, acerca de las formas de enseñanza-aprendizaje utilizadas y su gestión.

Es el objetivo de este artículo presentar un análisis, basado en los resultados y experiencias obtenidos en la Especialidad, de la eficacia de las técnicas utilizadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje en esta

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

forma específica de superación para adultos, con el propósito de identificar buenas prácticas que propicien elevar la calidad y efectividad de la formación de los cuadros y directivos empresariales.

Las tendencias en la formación de directivos

Desde finales del siglo pasado, se han generado un grupo de métodos de enseñanza que permiten una mejor formación de los directivos, considerando por una parte el limitado tiempo de estos para su capacitación, la necesidad de motivarlos en los temas a capacitar y aprovechar la experiencia de los mismos para compartirlas y convertirlas en conocimiento. De lo anterior se ha emigrado de un método pedagógico de enseñanza centrado en el profesor a un método de aprendizaje centrado en el alumno. Así, hoy en día no se concibe la formación de directivos sin una adecuada combinación de métodos activos de enseñanza-aprendizaje.

La formación de directivos tiene como propósito esencial que el mismo alcance las competencias necesarias para el cargo que ocupa. Dentro de las competencias están determinados los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que logren sobre todo su papel de liderazgo en la actividad que dirige. La Escuela de Negocios de Harvard fue pionera en la utilización del Estudio de Casos para la formación de directivos y es uno de los métodos más extendidos y reconocidos para la formación de directivos.

Jenkins³ exploró 24 estrategias de instrucción de uso común en la literatura de educación de liderazgo, por medio de una encuesta nacional a educadores en Estados Unidos. Chen,⁴ profesor de la Academia Nacional de Gobernación de China, expone la importancia que ha tenido la introducción del aprendizaje en acción en la formación de directivos de ese país. El plantea dos ventajas en la aplicación de este método: por una parte, el directivo se siente más motivado discutiendo los problemas de su trabajo, aprenden a pensar, analizar y defender sus criterios, trazando planes de acción para la solución de problemas. También desde el lado profesoral, resuelve los problemas de limitada experiencia práctica de los docentes, los cuales se retroalimentan de los problemas reales que enfrentan los directivos.

Por su parte Cepeda⁵ hace referencia a los métodos de enseñanza que son tendencias en el nuevo siglo y utilizados ampliamente en la formación de directivos. La autora hace referencia a los métodos que se están introduciendo en España entre los que destacan, entre otros, el aprendizaje invertido (*flipped classroom*), que invierte la tradicional forma de aprender, realizando el estudio teórico en casa y la práctica en el aula; el aprendizaje mezclado (*blended learning*) que combina el aprendizaje presencial con el virtual; la hiper-personalización, en que el programa se prepara en respuesta a las necesidades del alumno y que incluye asignaturas de diversos programas de estudio y el uso del *WowRoom*, pantalla gigante donde pueden interactuar los participantes en un curso desde diferentes lugares con la asistencia de un profesor. Muchas veces el éxito radica en la utilización de varias de estas técnicas y de los otros métodos existentes para la formación de directivos.

La Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, España,⁶ describe un grupo de metodologías que utiliza actualmente en sus cursos de maestría y otras actividades de capacitación de directivos. Entre ellas

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

están: el aprendizaje en acción (*action learning*), el estudio de casos, conferencias, fórum y debates, juegos y simulaciones, el aprendizaje en línea (*online learning*), el *coaching* y el *mentoring*.

En el artículo de Jarošová et al., (2017),⁷ partiendo del trabajo de Jenkins,³ realizan un estudio de la apreciación que tienen los directivos que han cursado la Maestría de Administración de Negocios, y otros cursos de larga duración que oferta la Universidad de Economía de Praga, de la utilización de métodos de aprendizaje para la creación de conocimientos y habilidades. En el artículo se describen 14 métodos que se utilizan en dicha institución para la formación de directivos. Estos son:

1. Estudio de casos.
2. Discusión en grandes grupos.
3. Discusión en pequeños grupos.
4. Lecturas interactivas.
5. Conferencias.
6. Escrituras sobre reflexiones y experiencias.
7. Cuestionarios auto-evaluativos.
8. Juegos de roles.
9. Simulación.
10. Retroalimentación de profesores y colegas.
11. Proyectos de investigación.
12. Exámenes escritos.
13. Presentaciones orales.
14. Pequeños ejercicios escritos.

En la **Tabla 1** se muestran los métodos reportados en dicho artículo con mejor evaluación para cada uno de los aspectos estudiados.

Tabla 1. Resumen de métodos de aprendizaje

FRECUENCIA DE SU UTILIZACION POR LOS PROFESORES	IMPORTANCIA PARA FORMAR NUEVOS CONOCIMIENTOS	IMPORTANCIA PARA CREAR HABILIDADES DIRECTIVAS
Discusión en pequeños grupos	Retroalimentación	Retroalimentación
Discusión en grandes grupos	Simulación	Simulación
Retroalimentación	Discusión en pequeños grupos	Discusión en pequeños grupos
Lecturas interactivas	Estudio de casos	Juegos de Roles
Simulación	Juego de Roles	Lecturas interactivas

Fuente: elaboración propia reportados a partir de⁷

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

Cabe aclarar, que ellos definen como retroalimentación, a conferencias que reciben de sus propios colegas de la clase. Puede observarse, que en el caso de la formación de nuevos conocimientos y de habilidades, objetivos esenciales en la formación de un directivo, los encuestados coinciden en valorar los mismos métodos (retroalimentación, simulación y discusión en pequeños grupos) en los tres primeros lugares, las cuales se incluyen también entre las más utilizadas por los profesores.

Todos los artículos consultados muestran criterios favorables en la utilización de los métodos participativos para el aprendizaje de los directivos y la necesidad de introducir en esta actividad las tecnologías de la información y las comunicaciones por su importancia en la formación continua de los directivos. Para ello es necesario tener en consideración, la preparación de los docentes y las tecnologías disponibles, pero muchos de los métodos son de sencilla aplicación y aprehensión por parte de los docentes.

Aunque en Cuba se reportan pocos estudios sobre este aspecto, de la observación e intercambios con profesores que se dedican a la preparación de cuadros, los autores opinan que paulatinamente se ha ido siguiendo la tendencia mundial, esto es, una gestión del aprendizaje de los cuadros más centrada en los propios alumnos. De aquí que uno de los métodos más utilizado sea el del trabajo en pequeños grupos, con el posterior intercambio colectivo de experiencias de los resultados de cada grupo. También se ha ido introduciendo en algunas asignaturas el estudio de casos, que presenta un indiscutible potencial dadas las condiciones específicas en que se ha desarrollado la economía del país. Todavía resulta muy limitado o nulo, el uso de los juegos de roles, la simulación de escenarios y el aprendizaje en línea (o virtual) para la formación de directivos.

Otro aspecto de la formación de directivos que resulta crucial es la apreciación del impacto que la superación de estos aporta a sus respectivas organizaciones, problemática compleja tratada por Delgado Fernández.⁸

La gestión del aprendizaje en la especialidad de dirección y gestión empresarial

Las especialidades de posgrado en el país deben poseer las características que se plantean en el Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba,⁹ a saber:

Artículo 43. La especialidad de posgrado proporciona la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desempeño profesional que requiere un puesto de trabajo -o familia de puestos de trabajo-, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país.

Artículo 45. La especialidad de posgrado se fundamenta en la actividad profesional que requiere un determinado puesto de trabajo, donde se adquieren y/o perfeccionan las competencias profesionales específicas para su desempeño óptimo, por lo que los créditos indispensables para lograr este propósito deben sobrepasar el 50% del total del programa.

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

En el caso de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, el cumplimiento de lo expresado en los artículos anteriores entraña enfrentar un grupo de complejidades relacionadas con el espectro de variantes que adquiere la administración de entidades empresariales de muy diversos sectores económicos, y disímiles actividades de producción y servicio, así como de la heterogénea formación profesional, y de la experiencia laboral y de dirección, con que cuentan los directivos de dichas entidades, susceptibles de ser participantes potenciales de la Especialidad.

Por otra parte, y como consecuencia también de lo anterior, está la multiplicidad de escenarios laborales que los mismos enfrentan, en las cuales deben adquirir y/o perfeccionar las competencias profesionales específicas para su mejor desempeño como directivos.

El objetivo general planteado para esta Especialidad se describe, en el programa aprobado por el Ministerio de Educación Superior (2011), como: “Los egresados de la Especialidad serán capaces de mejorar su desarrollo profesional y político, de forma tal que les permita enfrentar y cumplir, con mayores competencias, las tareas derivadas de sus responsabilidades para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las empresas en que dirigen, y cumplir con los acuerdos del 7mo Congreso del Partido, en particular la implementación y desarrollo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución¹, el Decreto-Ley 334 y los Decretos 334, 335 y 336,¹⁰ que norman lo relativo al sistema empresarial estatal cubano.

De este objetivo se puede interpretar que la Especialidad no se centra solo en las competencias y habilidades propias de la dirección (liderazgo, planificación, control, delegación, etc.), sino en dotar al egresado de un grupo de herramientas que le permita “lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las empresas en que dirigen” y de aquí que se enfatiza en la gestión por procesos con un enfoque holístico. Esto implica que se deban impartir asignaturas que brinden técnicas y herramientas de la gestión moderna de procesos, y que son aplicadas actualmente de forma limitada en las empresas cubanas, con algunas excepciones en aquellas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial.

Lo anterior implica que se haga difícil acceder a escenarios laborales óptimos para realizar el entrenamiento profesional, donde se pudiera apreciar y aprender de la gestión de procesos utilizando métodos y herramientas novedosas, siendo necesario buscar otras vías para lograr que el egresado conociera y aplicara esas buenas prácticas.

Por otra parte, una de las insuficiencias detectadas desde el principio en la mayoría de los aspirantes a cursar la Especialidad; dada su heterogeneidad en lo relacionado con su formación profesional, experiencia laboral y de dirección; fue su débil preparación para realizar diagnósticos del desempeño de sus organizaciones, así como su poca percepción de la necesidad de introducir la innovación en sus ámbitos de trabajo, por lo que se requirió dotarlos de técnicas y herramientas, con sus respectivas habilidades, para poder realizar diagnósticos efectivos de la situación actual de la gestión en distintos procesos, que le permitiera fundamentalmente proponer acciones e innovaciones que lo acercara a lo más desarrollado en la gestión de los mismos.

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

El programa de la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial actual tiene una duración de 10 meses, en una modalidad de dedicación completa, que solo se imparte en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno en La Habana. Esto implica que los participantes deban ser liberados de sus cargos durante este periodo, y que además los de otras provincias deban permanecer alojados en La Habana durante el desarrollo de los periodos lectivos de la misma.

El programa de la Especialidad se encuentra estructurado, en cuanto a la distribución de créditos, en dos bloques: Actividades Lectivas y Entrenamiento Profesional y Defensa del Trabajo Final.¹¹ La **Tabla 2** muestra esta distribución.

Tabla 2. Estructura de créditos del programa académico de la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial.

Actividades Lectivas	Créditos
Cursos obligatorios	22
Cursos opcionales	2
Conferencias de actualización	4
Subtotal (créditos lectivos)	28
Entrenamiento Profesional	
Entrenamiento profesional	28
Visitas profesionales a empresas seleccionadas	4
Subtotal (créditos de entrenamiento)	32
Defensa del Trabajo Final	10
Total de créditos	70

Fuente: elaboración propia

Puede observarse que las actividades lectivas constituyen un 40% de los créditos del programa. Cabe destacar que dentro de ellas se contemplan otras actividades como conferencias de actualización impartidas por altos directivos de gobierno y ministerios, así como de otros directivos empresariales, en las cuales se presentan, analizan y discuten con los ponentes diversas problemáticas acerca de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano.

El 60% restante se dedica a actividades de entrenamiento profesional, y al fortalecimiento de competencias, en posiciones de dirección empresarial, en el que se incluyen también visitas a empresas seleccionadas por su excelente desempeño y uso de buenas prácticas. El entrenamiento profesional constituye la actividad esencial de la Especialidad para la formación de habilidades directivas, donde el cuadro pone en práctica e integra los conocimientos teóricos adquiridos a las labores específicas de dirección en un determinado puesto de trabajo.

El programa de la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial está compuesto por 19 asignaturas, que se imparten en forma concentrada en una semana, y evalúan de diferentes formas. Además, está el Trabajo Final, para el que se le asigna un tutor a cada estudiante, y que se evalúa mediante la presentación de una memoria escrita, el criterio de un oponente, y la votación de un tribunal. El entrenamiento

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

profesional se evalúa, de forma cualitativa, a partir de una memoria escrita y la exposición del directivo, en sendos talleres integradores, de los resultados obtenidos ante un tribunal.

De las primeras seis ediciones concluidas de la Especialidad han egresado 107 directivos cuya distribución por provincias se muestra en la **Figura 1**.

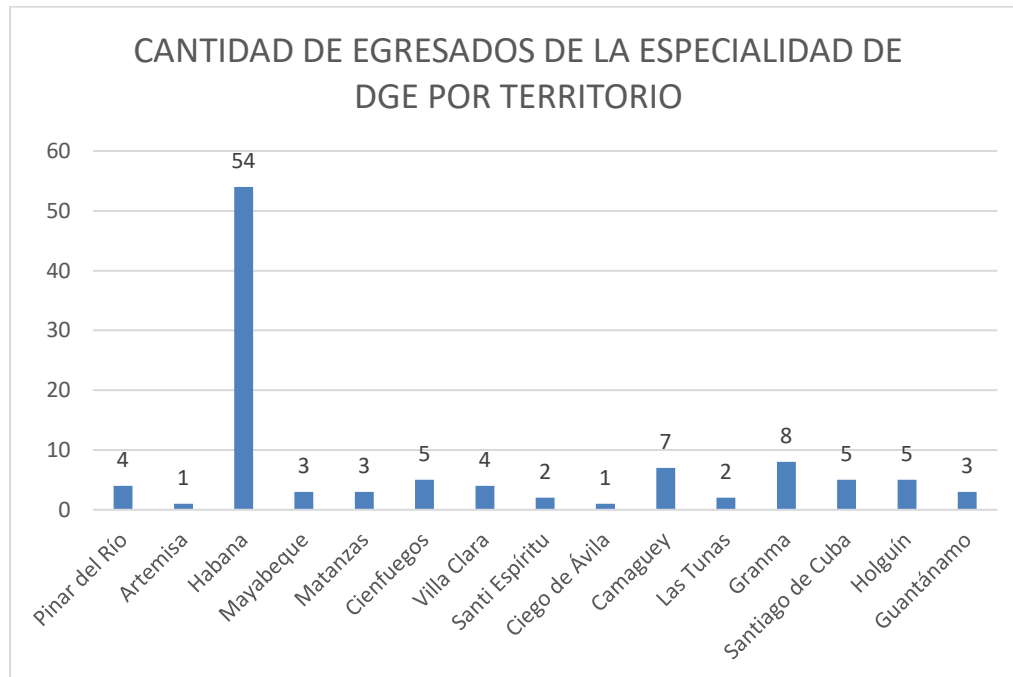


Figura 1: Cantidad de egresados de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial por territorios
Fuente: elaboración propia

A los efectos de identificar los métodos de enseñanza-aprendizaje utilizados en la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, se parte de un subconjunto de los métodos propuestos en el trabajo de⁷ con algunas modificaciones específicas. Estos son:

1. Estudio de casos (EstCasos)
2. Discusión en grandes grupos (DiscGGrup)
3. Discusión en pequeños grupos (DiscPGrup)
4. Lecturas interactivas (LectInter)
5. Conferencias (Conferen)
6. Juegos de roles (JuegRol)
7. Simulación (Simula)
8. Presentaciones orales (PresOral)
9. Ejercicios escritos (EjerEsc)
10. Pequeños ejercicios escritos (PEjerEsc).

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

En la **Tabla 3** se relacionan dichas asignaturas y el Trabajo Final, incluyéndose además los métodos de enseñanza-aprendizaje más utilizados en cada una de ellas.

Tabla 3. Relación de asignaturas y métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados.

No.	Asignatura	Métodos Más Utilizados		
		Conferen	DiscPGrup	JuegRol
1	Contabilidad Empresarial	Conferen	DiscPGrup	
2	Prospectiva Estratégica	Conferen	DiscPGrup	JuegRol
3	Estadística Empresarial	Conferen	PEjerEsc	PresOral
4	Herramientas de la Dirección	Conferen	DiscGGrup	EjerEsc
5	Ciclo I+D+i (básico)	Conferen	EjerEsc	DiscGGrup
6	Métodos Cuantitativos para la Gestión	Conferen	PEjerEsc	DiscPGrup
7	Gestión de la Producción y los Servicios	Conferen	DiscPGrup	Simula
8	Sistema de Gestión Integrada	Conferen	EjerEsc	
9	Derecho Empresarial	Conferen	DiscPGrup	
10	Gestión Integrada de Proyectos	Conferen	DiscPGrup	
11	Finanzas	Conferen	DiscPGrup	
12	Gestión del Capital Humano	Conferen	EjerEsc	DiscPGrup
13	Ciclo I+D+i (avanzado)	Conferen	EjerEsc	EstCasos
14	Cadena de Suministros	Conferen	DiscPGrup	LInter
15	Sistema Integrado de Mantenimiento	Conferen	DiscPGrup	
16	Sistema de Información Empresarial	Conferen	DiscPGrup	
17	Eficiencia Energética	Conferen	DiscPGrup	
18	Control Interno	Conferen	DiscPGrup	
19	Mediación para la Negociación	Conferen	PEjerEsc	PresOral
20	Defensa del Trabajo Final	PresOral		

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, los métodos de enseñanza-aprendizaje más utilizados en esta Especialidad son los tradicionales, es decir, conferencias, discusiones en pequeños grupos y ejercicios escritos. No obstante, existen en el programa múltiples espacios de retroalimentación, discusión y crítica constructiva, en los cuales se analiza y evalúa cualitativamente el avance del estudiante por parte de los profesores y sus colegas de curso. Una de las actividades de retroalimentación mejor valorada por los estudiantes, son las visitas a empresas seleccionadas para observar buenas prácticas en la gestión de determinados procesos. Estos espacios constituyen actividades valiosísimas de intercambio de conocimientos y experiencias para los directivos participantes.

Sin embargo, aún no se aprovechan en toda su potencialidad, otros métodos de aprendizaje, como la simulación, el juego de roles y el estudio de casos autóctonos de nuestra experiencia empresarial, que han sido reportados en la literatura especializada como muy efectivos en la formación de directivos. Estos métodos requieren de un detallado diseño metodológico y la cuidadosa selección de los casos, o escenarios, a tomar en consideración. Lo anterior resulta crucial si se toma en cuenta que, al impartirse las asignaturas en un tiempo máximo de 5 días, se requiere de métodos de aprendizaje de alta efectividad.

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

En particular, resulta importante la necesidad de adoptar en este tipo de superación herramientas virtuales de aprendizaje en línea, que permitan el acceso a un mayor número de directivos no residentes en La Habana, a la vez que posibiliten que estos puedan integrar de un modo más flexible la superación con sus actividades de dirección.

Conclusiones

La tendencia mundial en la formación de directivos es la utilización de métodos de aprendizaje centrado en los alumnos, utilizando una combinación de estos métodos para lograr las competencias requeridas con alta efectividad.

La gestión en el aprendizaje que se aplica en la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno se centra fundamentalmente en los alumnos, debido a su heterogeneidad, utilizándose mayormente las conferencias introductorias de los temas y el trabajo en pequeños grupos. Existen en el programa múltiples espacios de retroalimentación, mediante conferencias especializadas de dirigentes de alto nivel y visitas a empresas con buenas prácticas, discusión y crítica constructiva, en los cuales se analiza y evalúa cualitativamente el avance del estudiante por parte de los profesores y sus colegas de curso.

Aún es limitado el uso de la simulación, los estudios de casos propios del país y el juego de roles. Debe trabajarse para incorporar estas técnicas a los efectos de elevar la calidad y efectividad de la formación. Es necesario incrementar el uso de las tecnologías de la información para el acceso oportuno y selectivo de materiales docentes y otra bibliografía por parte de los alumnos.

Otro desarrollo sumamente necesario, para una más efectiva superación de cuadros y directivos, lo es el uso de formas de aprendizaje virtuales mediante Internet, con experiencias ya probadas y generalizadas en diversas instituciones foráneas, así como también en las universidades cubanas, las que se si se pusieron en práctica por la Covid-19, lo que permitirá una autoformación más flexible, y adaptable, a las condiciones de los cuadros involucrados.

También resulta de alta importancia en el proceso de mejora continua de la Especialidad, la coordinación con las organizaciones de los cuadros participantes que permita lograr una evaluación objetiva del impacto que ha tenido esta forma de capacitación en el desempeño de dichos cuadros y su aporte a dichas organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana, julio; 2017 [consultado 20 julio 2017]. 23-32. Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
2. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período

LA ESPECIALIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE CUADROS: RESULTADOS, EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS

- 2021-2026. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 86. [Consultado 2 junio 2023] Disponible en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/pdf/congresos/tesis-resoluciones/2023-05/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revo.pdf>
3. Jenkins DM. Exploring Instructional Strategies in Student Leadership Development Programming. *Journal of Leadership Studies*. 2013; 6 (4): 48-62. [Consultado 4 septiembre 2023] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1002/jls.21266>
 4. Chen T. La introducción sobre *Action Learning* (aprendizaje en acción) en la capacitación de los cuadros chinos. Material editado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno: Habana, Cuba; 2017.
 5. Cepeda D. Los métodos de enseñanza que son tendencia. Cinco días, El País, España; 2017. [Consultado 12 agosto 2023] Disponible en: <https://www.google.com/search?q=los+metodos+de+ense%C3%B1anza+que+son+tendencia&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b>
 6. University of Navarra. IESE Bussines School. Learning Methodologies; 2018. [Consultado 4 agosto 2023] Disponible en: <https://www.iese.edu/faculty-research/learning-methodologies/>
 7. Jarošová E, Lorencová H, Půbalová K, Šedivý L. Teaching Methods in MBA and Lifelong Learning Programmes for Managers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. 2017; 10 (3): 86-92, online ISSN 1803-1617, ISSN 2336-2375, [Consultado 4 septiembre 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.7160/eriesj.2017.100304>.
 8. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en administración pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; 1 (1): 3-16. [Consultado 4 mayo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2>
 9. Ministerio de Educación Superior de Cuba. Reglamento para la Educación de Postgrado; 2004. [Consultado 12 julio 2023] Disponible en: <https://www.mes.gob.cu/es/normas-y-procedimientos>
 10. Ministerio de Justicia de la República de Cuba. Decreto-Ley 334 del Consejo de Estado y Decretos 334,335 y 336 del Consejo de Ministros. *Gaceta Oficial No. 58 Extraordinaria*, diciembre; 2017.
 11. Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno. Programa de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana, Cuba; 2012.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Arturo Bofill Placeres: Conceptualización, investigación, metodología, redacción del borrador, validación, visualización, redacción, revisión y edición del trabajo final.
- José Antonio Díaz Batista: Análisis formal, metodología, redacción del borrador, validación, visualización, redacción, revisión y edición del trabajo final.