



Fecha de presentación: 8-12-2020 Fecha de aceptación: 10-1-2022 Fecha de publicación: 7-10-2022

¿Cómo citar este artículo?

Calderón Echevarría, H.C., Duque Robaina, J. L. (sept-dic 2022). Fundamentos para la preparación de los directivos en el contexto cubano de la covid-19. *Revista Márgenes*, 10 (3), 41-60

<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1541/5>

TÍTULO: FUNDAMENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO CUBANO DE LA COVID-19

TITLE: FOUNDATIONS FOR THE TRAINING OF MANAGERS IN THE CUBAN CONTEXT OF COVID-19

Autores:

Dr C. Humberto Clemente Calderón Echevarría¹

Email: hcalderon@uniss.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0003-1619-8034>

Dr. C. Jorge Lázaro Duque Robaina¹

Email: jduque@uniss.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-0161-4931>

¹ Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus, Cuba.

RESUMEN

El artículo considera el significado del contexto actual para la dirección científica ante la aparición de la COVID-19. El problema reseña cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño de una estrategia para la preparación de los directivos,

© Humberto Clemente Calderón Echevarría, Jorge Lázaro Duque Robaina



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

orientada al perfeccionamiento de su modo de actuación, ante las demandas de asumir los cambios en los sistemas de dirección a escala territorial y local en el contexto de la COVID-19. El objetivo se orienta hacia la determinación de estos fundamentos filosóficos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos y desde la Ciencia de la Dirección. El estudio bibliográfico realizado enfrentó la escasez de fuentes, dada la reciente aparición, a nivel nacional e internacional de esta pandemia. El análisis de contenido de artículos periodísticos, mesas redondas y regulaciones jurídicas contribuyó a suplir esta insuficiencia. Para ello se reflexionaron los fundamentos teóricos y metodológicos que antecedieron. Como información aparece que la preparación anterior contribuye al enfrentamiento de la pandemia, pero requiere superar insuficiencias a escala territorial y local, para la implementación de algunas medidas y regulaciones. Se argumenta la exigencia e importancia de incluir, en la preparación de los directivos, contenidos de atención laboral y salarial para el desarrollo de estrategias por ser un eje transversal en las medidas implementadas. La gestión estratégica es la concepción ideal, se ajusta a las condiciones de cambio, pero requiere perfeccionarse ante las nuevas formas del cumplimiento de las funciones de dirección.

Palabras clave: competencia profesional; derecho laboral; gestión; política salarial.

ABSTRACT

The article addresses the significance of the current context for scientific management in view of the emergence of COVID-19. The problem identifies the theoretical and methodological foundations of the design of a strategy for the training of managers, oriented to the improvement of their way of acting, in the face of the demands of assuming the changes in the management systems at territorial and local levels in the context of the COVID-19. The objective is to determine these philosophical, sociological, pedagogical, psychological foundations from the Science of Management. The bibliographic study carried out faced the scarcity of sources, given the recent appearance, nationally and internationally, of this pandemic. The content analysis of journalistic articles, discussion panels and legal regulations contributed to make up for this insufficiency. For this purpose,

© Humberto Clemente Calderón Echevarría, Jorge Lázaro Duque Robaina



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

the theoretical and methodological foundations that preceded it were analyzed. It was determined that prior training contributes to a better response to the pandemic, but it requires overcoming inadequacies at the territorial and local scales, for the implementation of some measures and regulations. The demand and importance of including, in the preparation of managers, labor and salary contents for the development of strategies is discussed, since it is a key element in the measures implemented. Strategic management is the ideal conception, it adjusts to the conditions of change, but it needs to be improved in view of the new ways of performing management functions.

Keywords: professional competence; labor law; management; wage policy.

INTRODUCCIÓN

En el inicio de la tercera década de este siglo se consolida la importancia del rol y el carácter de la dirección científica para el desarrollo socioeconómico, político, cultural y humano de las naciones y en el enfrentamiento a las crisis que provocan diferentes fenómenos naturales y sociales. El escenario actual de los procesos de dirección está matizado por la presencia de la pandemia de la COVID-19 que ha provocado una alteración universal. Esta afección tiene un efecto devastador en la población, así como en toda la vida económica y social. Algunos países logran minimizar las afectaciones, lo que evidencia la presencia de directivos preparados y competentes que orientan un camino adecuado hacia innovaciones efectivas.

En Cuba existen antecedentes que muestran el sistema de preparación con el que cuentan los directivos para enfrentar estas situaciones, lo cual significa una potencialidad para el logro de resultados positivos en las condiciones de la crisis actual, según los criterios de Magda Luisa Arias Rivera (2020). Por otra parte, el hecho de que el gobierno cubano esté preparado para la conformación y desarrollo de una estrategia nacional o que contaba con estrategias y planes anteriores para enfrentar alteraciones provocada por fenómenos naturales, concretada a diferentes niveles de dirección, no significa que todos los directivos se encuentren en similares condiciones de preparación para la implementación de las acciones y medidas propuestas por el nivel central.

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Es en las entidades a escala territorial y local donde las circunstancias específicas concretas adquieren mayor complejidad, además de constituir espacios en que se evidencian vulnerabilidades que existían y ahora adquieren otras magnitudes. Dada la reciente aparición a nivel nacional e internacional de la enfermedad de la COVID-19 resultan escasas las fuentes bibliográficas que fundamenten estrategias para la preparación de los directivos ante las nuevas condiciones creadas, así como la orientación que deben tener. El análisis de artículos periodísticos, mesas redondas y regulaciones jurídicas, contribuyó a suplir esta insuficiencia y ampliar sobre la necesidad y cambios en los modos de la preparación de los directivos en las nuevas condiciones.

La actividad investigativa, a partir de una primera revisión de la literatura desde las Ciencias Sociales, muestra que se requiere abordar el análisis de la situación de la preparación de los directivos orientada en mayor proporción a la política laboral y salarial durante el transcurso de la pandemia en Cuba y para una nueva normalidad. Este componente constituye un eje transversal de todas las medidas que se implementan desde el nivel central del país. De esta forma se esclarecen fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para las estrategias. Es por ello que se presenta como problema: Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño de una estrategia orientada a la preparación de los directivos que contribuya a perfeccionar su modo de actuación, ante las demandas de asumir los cambios en los sistemas de dirección a escala territorial y local en el contexto de la COVID-19.

Desde el punto de vista teórico y metodológico en este artículo se exponen fundamentos filosóficos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos y desde la ciencia de la dirección para el desarrollo de la preparación en las nuevas condiciones para enfrentar las dificultades. Los mismos proceden de la información elaborada hasta el presente. Se argumenta la necesidad del perfeccionamiento, a partir de insuficiencias en la preparación acerca de algunas medidas y regulaciones elaboradas a nivel central, para la implementación en empresas, organizaciones o instituciones locales y territoriales.

Con estos criterios se considera ineludible profundizar en el análisis de la preparación del

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

directivo para enfrentar la actividad de dirección de las empresas, organizaciones o instituciones locales y territoriales en un nuevo contexto, así como particularizar en aspectos generales. De esta forma se propone como objetivo determinar fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño de una estrategia orientada a la preparación de los directivos que contribuya a perfeccionar su modo de actuación, ante las demandas de asumir los cambios en los sistemas de dirección a escala territorial y local en el contexto de la COVID-19.

DESARROLLO

La pandemia por la enfermedad de la COVID-19 ha impactado en la población a todos los niveles y dimensiones de la sociedad. De acuerdo a los planteamientos del informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020), titulado: “Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19”, los trabajadores y los empresarios se enfrentan a un futuro de incertidumbre. Considera que si se adoptan medidas inteligentes y oportunas, se centra la atención en el empleo decente y productivo y se sigue la orientación de la Agenda 2030, es posible una salida de esta situación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) plantea que si para los países desarrollados los impactos de esta pandemia sobre la salud y la economía son muy significativos, para la región de América Latina y el Caribe será mucho más difícil y fundamentalmente para el proceso de dirección, pues se enfrentan desafíos adicionales provocados por condiciones internas de crisis en los modelos internos de desarrollo existentes.

En Cuba la actividad de dirección enfrenta una situación compleja para todos. Constituye para el país, de manera consciente, la prioridad fundamental de mantener la productividad, los servicios y cumplir con el desarrollo socioeconómico. Todo ello sin poner en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores ante la presencia de la COVID-19. Esta situación se agudiza al ejecutar las acciones, en el plano interno, orientadas a mantener el proyecto del modelo socialista en un escenario externo de incremento y

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

agudización del bloqueo político, comercial, financiero y económico del gobierno de los Estados Unidos.

Los directivos en las entidades territoriales y locales, a partir de las medidas adoptadas desde el nivel central, toman decisiones de aseguramiento logístico, de protocolos de salud, de apoyo emocional para enfrentar, solucionar o al menos paliar las limitaciones de alimentos, medicamentos y otras, las cuales afectan a la población y se empeoran en la situación de la pandemia. Las medidas que se adoptan deben ajustarse a las particularidades concretas de los territorios, pero cumpliendo con los objetivos generales propuestos y fundamentalmente que no se desvíen de lo propuesto en el modelo socialista de desarrollo socioeconómico.

La elaboración de las estrategias, ante la enfermedad de la COVID-19, contribuye a lograr resultados satisfactorios y demuestran competencias actuales de los directivos cubanos, sin obviar los aportes de la salud y la biotecnología. Ello a la vez resulta de la preparación y superación de los directivos del Estado y el Gobierno y sus Reservas que considera una atención prioritaria desde el triunfo de la Revolución en el contexto cubano. El tema ha sido objeto de análisis hasta la actualidad, evidenciando su importancia en el tratamiento dado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2016-2021 (Comité Central del Partido, 2017b).

A partir de los planteamientos anteriores un fundamento teórico que se aporta a estos análisis es, desde el punto de vista filosófico, el carácter revolucionario e integral de la preparación. La integralidad está en que comprende el contenido de todas las esferas de la sociedad. Ellas comprenden la preparación política-ideológica; la preparación administración-dirección y que a su vez incluye, de manera integrada, la preparación en dirección, económica, jurídica y en el uso de la tecnología, la información y la comunicación, así como otras que se determinen, a partir de su función administrativa.

El carácter integral y revolucionario a considerar, incluida en la preparación técnica y profesional, es también la que destaca el papel del Estado en la actividad de dirección de la sociedad. Ello es fundamental para el logro del bienestar general de la población como

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

ha demostrado Cuba en el contexto de la COVID-19, a nivel nacional e internacional. Las palabras del Presidente de la República Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez (2020) enfatiza sobre las 36 medidas de carácter laboral, salarial y de seguridad social que fueron aplicadas. Las evidencias acerca de la concreción de estas regulaciones estatales se constatan en que se evita que los conflictos laborales adquieran un matiz de violencia según lo planteado por Rodríguez, F (2020), Rodríguez, J. y Odriozola, S. (2020) y Liliana E. Bucci y Aníbal I. Faccendini (2020). A lo que se añade además la sostenibilidad que tienen todas estas medidas que solucionan un problema en el presente, pero sin afectar la continuidad del futuro, es decir asegurarla.

Como fundamento sociológico, desde el punto de vista teórico y metodológico para la preparación de los directivos en tiempos de la pandemia es que, a pesar de los logros alcanzados a nivel macrosocial, durante la crisis sanitaria a nivel microsociales de las empresas, organizaciones e instituciones, han salido a la superficie limitaciones por insuficiencias de conocimientos acerca de los protocolos a cumplir ante una transmisión global de infecciones; así como por insuficiencias en el proceso de comunicación tanto interpersonal, como en el uso de las tecnologías. Es de agregar la necesidad de cambios funcionales en diferentes niveles de dirección y que estaban ocultos o no se tenía plena conciencia de ello como son las potencialidades de las instituciones locales para la autonomía en la toma de decisiones, dada la verticalidad en las líneas de mando.

En el contexto de la COVID-19 para cumplir acciones de gestión estratégica, desde la perspectiva de los fundamentos sociológicos, es fundamental la flexibilización en procesos sustantivos y donde la concepción de territorio adquiere particular importancia. Los pasos no transcurren de la misma forma en todas las provincias, municipios y consejos populares del país. A modo de ejemplo, puede considerarse los ajustes que se realizan para el desarrollo de los cursos escolares y en los programas de estudios, así como en las actividades prácticas, donde no todos los territorios iniciaron las actividades docentes al unísono, en la misma fecha y forma, como habitualmente se hacía antes.

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El carácter inclusivo de la política social cubana, como fundamento sociológico, debe destacarse en la preparación de los directivos, pues posibilita la aplicación de medidas para la atención a los trabajadores y a determinados grupos. Durante este escenario las desigualdades de género se agudizan al mantenerse mujeres incorporadas al trabajo, que pueden ser embarazadas o con hijos en período de lactancia. A modo de ejemplo, en el caso de la salud, la labor es más compleja pues alrededor del 70 % del personal en este sector pertenece al sexo femenino.

Desde el punto de vista pedagógico, como fundamento teórico, en la tesis doctoral de Humberto Calderón (2015), se plantea que la definición del proceso de preparación de directivos en Cuba y otros países ha estado referida a diversos términos que la identifican o confunden con formación, superación, o capacitación que se consideran incluidas dentro de la preparación. También contiene cuando se refieren a distintos tipos de términos intrínsecos al proceso de preparación, como son la preparación militar, la preparación física, preparación metodológica, preparación teórica, etc., por solo enumerar algunos de los que comprende la variedad de nivel y condiciones con el que se ejecute.

Los autores asumen, como conclusión del análisis bibliográfico, que la preparación de los directivos constituye un proceso de asimilación de conocimientos, habilidades y valores por una persona en determinadas áreas o campos específicos del saber con objetivos establecidos; como resultado se contribuye a desarrollar una competencia profesional, además de motivaciones, disposiciones y cualidades personales que le posibilitan elaborar una base orientadora con diferentes niveles de amplitud para acometer acciones, tanto en la teoría como en la práctica, según el cumplimiento de lo propuesto y las condiciones ante un evento, entorno, situación o contingencia que no necesariamente está previsto y que contribuyen y demuestran el logro de un liderazgo y un cambio de mentalidad en la actividad de dirección.

A manera de ilustrar lo planteado, la aplicación de las medidas en el territorio cubano no ha estado exenta de conflictos e inconvenientes, dejando un aprendizaje para los directivos y trabajadores según Rodríguez (2020), lo cual argumenta la necesidad del

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

perfeccionamiento de la preparación, como fundamento metodológico desde la Ciencia Pedagógica. En ese sentido el artículo señala que surgieron a veces dificultades al aplicar las garantías salariales. Ello fue motivado por la interpretación errónea que hicieron algunas administraciones, ello evidencia que todavía falta conocimiento en los directivos acerca de la legislación laboral y las técnicas para organizar el trabajo. Todo ello imprescindible en las condiciones creadas por la presencia de la COVID-19.

La información obtenida, procedente de artículos en la prensa, permitió constatar diversos criterios y valoraciones pertenecientes a directivos de la producción y los servicios, lo cual refiere que la preparación en el nuevo contexto debe considerar:

- Insuficiencias en la preparación de directivos de algunas empresas, instituciones y las organizaciones en lo referido a contenidos de dirección, específicamente en la aplicación de lo establecido en la legislación laboral, lo que implica dificultades para conducir esta actividad en el contexto de la COVID-19.
- A pesar de que los directivos han sido preparados para enfrentar situaciones de contingencia y otros desastres naturales, no han sido formados con un enfoque especializado para desarrollar esta tarea en todas las esferas que demanda la magnitud de la situación actual.
- Necesidad de mantener el liderazgo, por parte de los directivos, para de esta manera alcanzar el protagonismo que exigen las circunstancias actuales.
- Las propias complejidades, particularidades y especificidades que adquieren los procesos sustantivos (producción o servicios) de las diferentes organizaciones, por una parte y el proceso de dirección por el otro en tiempos de la COVID-19, como lo es la aparición del teletrabajo.

Constituye un fundamento psicológico, de carácter teórico, que los directivos en el contexto de la pandemia necesitan, como nunca antes, la preparación para una competencia profesional que les permita confiar en sí mismos, solucionar conflictos y tomar decisiones adecuadas y correctas. Según Sheppard & Anfield (2020) hay que proyectar una estrategia clara y tener la humildad de corregir el rumbo tantas veces como

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

sea necesario cuando las evidencias exijan los cambios. Incluye también la comunicación acertada como vía para una sinergia entre actores dispersos en el tiempo y el espacio. La preparación puede apoyar a una dirección estratégica correspondiente sobre bases científicas, pero adecuada a las circunstancias actuales y además de proponerse la contribución al cambio de la mentalidad.

El valor del liderazgo y el fortalecimiento del trabajo colegiado constituyen una potencialidad clave para avanzar con acciones precisas en tiempos de incertidumbre como es el que existe actualmente ante la presencia de la COVID-19. Refiriéndose específicamente al buen directivo como líder, significa poseer competencia profesional con cualidades fundamentadas en sólidos conocimientos científicos y técnicos de la especialidad y del sector que dirige. Por otra parte, en su concepción de la dirección, debe considerar como fundamental que lo dirigido son personas y utilizar apropiadamente el diálogo social como un medio eficaz.

En el comportamiento, en el carácter y en la actividad de dirección, se manifiestan otras cualidades importantes de un buen directivo. Constituye un fundamento teórico a considerar, desde el punto de vista de la Psicología, que las cualidades mencionadas resultan de una preparación sistémica y sistemática y su disposición por realizar la actividad de dirección para mejorar los resultados de su empresa, organización o institución, como necesidad en el contexto actual de la pandemia y posterior a ella que modifican habitualidades y cotidianidades en el contexto y las personas que dirige.

En la ejecución de la actividad de dirección la COVID-19 no sólo se afecta la productividad por la paralización de algunas actividades económicas y de servicios, sino también por el clima psicosocial creado de estrés, interrupciones laborales, afectaciones de salario o de beneficios individuales. Este fundamento teórico, desde la ciencia psicológica, incluye la situación tanto de los trabajadores estatales, como a los que laboran por cuenta propia que han detenido o continuaron su labor en las condiciones de la pandemia.

Un fundamento teórico fundamental, desde la ciencia de la dirección, es que la toma de

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

decisiones en el contexto cubano de la COVID-19 ha sido acertada al considerar los criterios de Scott (2013), pues se realiza ante resultados inesperados y tiene en cuenta otras confrontaciones, como lo es el impacto del ya mencionado bloqueo, dirigido por el gobierno de los Estados Unidos. Según Rodríguez y Odriozola (2020) las claves del éxito alcanzado son posibles porque las acciones ejecutadas se relacionan directamente con la evaluación acertada del escenario y de sus fortalezas y debilidades ante el mismo.

Las medidas adoptadas por el Gobierno Cubano contribuyen al enriquecimiento de los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) en lo que se refiere a las políticas del mundo del trabajo y al enfrentamiento de la pandemia. En otras palabras han favorecido en el país a avanzar hacia una sociedad menos desigual y más solidaria sin dejar a nadie atrás. La orientación adoptada se corresponde, además de lo que se incluye en el Modelo de Desarrollo Socialista de Cuba y se corresponde con lo que señaló Alicia Bárcenas (2020), Secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Es decir que se cumplió con estos preceptos y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Cuba, como país pobre, sometido a un bloqueo económico, financiero y comercial por más de 60 años, demostró en la complejidad del contexto de la pandemia, cuando se exacerbaban condiciones vulnerables internas en interacción con las externas, que pudo aprovechar eficazmente sus potencialidades gracias a una política social inclusiva. En otras palabras superó las dificultades, ante la crisis mundial por la presencia de la enfermedad, con lo cual no solo aportó al enfrentamiento hacia el interior, sino también a escala internacional mediante la ayuda solidaria a otras naciones. A todo ello se agrega la elaboración de cinco candidatos vacunales con probada efectividad.

El análisis, consideró los fundamentos teóricos, desde la Ciencia de la Dirección, acerca de la necesidad de una dirección por objetivos cada vez más científica y el rol de la preparación del directivo en las condiciones actuales de la sociedad. Los criterios de Alonso (2005) y de Portal (2016) son importantes, pues permiten además reflexionar, desde el punto de vista metodológico, que la concepción estratégica es útil para

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

determinar el papel que le corresponde al trabajo del directivo en la diversidad de contextos sociales.

La dirección estratégica, para lo cual se prepara a los directivos, descansa en la planeación estratégica según Ronda y Marcané (2004), pues es el método que se utiliza para integrar todas las funciones del ciclo directivo y lograr el cumplimiento de los objetivos predeterminados en la empresa, organización o institución. Esto es un fundamento metodológico, desde la ciencia de la dirección, pues es importante considerar a la planificación como la primera función en que se evidencian los efectos del contexto con la presencia de un considerable número de enfermos o cuando se transite a la nueva normalidad en todo el territorio cubano. La situación imprevista, surgida a partir de la pandemia, demanda variar objetivos propuestos, así como identificar otras fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades ante las nuevas vulnerabilidades que se presentan y en estas condiciones ejecutar las innovaciones necesarias.

La dirección por objetivos, de manera general y en particular la estratégica en Cuba en el contexto de la COVID-19, implica precisar con claridad el fundamento de la política que ha resultado del análisis del Partido Comunista de Cuba (PCC), el debate en las organizaciones políticas y sociales y su refrendación en la Asamblea Nacional del Poder Popular en el año 2017, de acuerdo a los criterios de Figueredo y Pérez (2017). Estos documentos fueron analizados por Limia (2015) y Marín, Cabrera y Torres (2018) como aspectos medulares para la gobernabilidad del país. Incluyen, entre otros, a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2017) y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (2017) orientada por el PCC.

En su carácter metodológico desde la Ciencia de la Dirección, además de los cambios en la planificación del trabajo en el contexto de la COVID-19, otro aspecto a incluir en la preparación de los directivos es sobre la organización como función de la dirección y que se encuentra dentro de las estrategias del gobierno cubano. De acuerdo a los criterios de la ONU (2020) es preciso adoptar medidas de política proactivas a gran escala en tres

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

esferas: 1. Proporcionar apoyo inmediato a los trabajadores, las empresas, los empleos y los ingresos que se encuentran en situación de riesgo; 2. Seguir un enfoque integral para la vuelta al trabajo y 3. Crear empleos decentes y productivos para una recuperación ecológica, inclusiva y resiliente. Todo ello se corresponde también con la política social inclusiva en la sociedad cubana.

Todas estas medidas implementadas en el territorio cubano están fundamentadas en la legislación vigente en la sociedad. La Constitución de la República de Cuba, aprobada recientemente, reconoce la protección jurídica de los derechos de todos los trabajadores, incluyendo los del sector no estatal de la economía, así como el derecho a un empleo digno (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019). Se corresponden con ella la Ley No. 105, de Seguridad Social, en la cual se explica que procede el pago del subsidio cuando el trabajador presenta una enfermedad de origen común o profesional, o sufre un accidente común o de trabajo que lo incapacita temporalmente para laborar (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2008).

Otro fundamento legal, para la implementación de las medidas laborales y salariales en el contexto actual, tanto durante la COVID-19 así como a partir de la nueva normalidad, se encuentra en la Ley No. 116 del Código de Trabajo. Este documento en su Artículo 44 prevé la suspensión de la relación de trabajo, entre otras causas, cuando por disposición legal o fuerza mayor el trabajador no puede realizar el trabajo para el cual ha sido contratado (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013). Finalmente el Decreto No. 326, tipifica el Reglamento del Código de Trabajo (12 de junio de 2014) y destaca en el inciso a), del Artículo 34 que se procede a la suspensión de la relación de trabajo cuando median decisiones del Consejo de Defensa Nacional ante coyunturas puntuales de desastres de origen natural, tecnológico o sanitario.

En el contexto de la COVID-19, en la publicación de Oscar Figueredo Reinaldo y Lisset Izquierdo Ferrer (2020) se plantea que como parte de las medidas aprobadas los empleadores utilizan, de acuerdo a las posibilidades y las condiciones que se justifican con la actividad, el trabajo a distancia y dentro de ello la modalidad del teletrabajo. Se ha

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

priorizado la reubicación en otras actividades que necesita el territorio. Cuando no resulta posible la reubicación se abona la garantía salarial del 100% del salario básico durante el primer mes y si se mantiene la paralización de la actividad, reciben el 60% mientras se mantenga esta situación. Las medidas incluyen a trabajadores vulnerables y a los que laboran por cuenta propia.

Marta Elena Feitó Cabrera (2020), al frente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de la República de Cuba, en la Mesa Redonda del día 14 de abril del 2020 refirió que desde los inicios de la pandemia se insistió en potenciar la modalidad del teletrabajo y a no esperar por indicaciones, pues tributa directamente al aislamiento social que requiere la situación actual en el país debido al nuevo coronavirus.

En el análisis bibliográfico realizado se corroboraron los planteamientos anteriores. El trabajo a distancia y la modalidad del teletrabajo están refrendados en el Código de Trabajo y se extiende a partir de las circunstancias actuales. Es nueva la modalidad en las condiciones de la sociedad contemporánea y sobre su uso existe poco dominio por parte de directivos y la población de manera general. En el contexto presente existen factores que limitan su aplicación e implementación como modalidad laboral. Son ellos las situaciones de convivencia familiar, apoyo u obstaculización de los convivientes y el acceso al equipamiento necesario, entre otros.

El trabajo a distancia y especialmente el teletrabajo, dentro de las condiciones para su realización, es fundamental el uso de las nuevas tecnologías (TICs) por lo que merece atención especial. Esto modifica la concepción en cuanto a la organización y ejecución y por tanto de la dirección de forma general porque además exige modelar el control por parte de los directivos. El uso de las TICs transversalizan la actividad laboral, le otorgan una nueva condición en un sentido epistemológico y configuran nuevas tendencias con un sentido social y cultural. A modo de ejemplo, en los profesores universitarios ha tenido una amplia aplicación según plantea el Ministerio de Educación Superior en Cuba (MES, 2020), sin embargo existen docentes que no cuentan con una computadora, a lo cual se une que no siempre se garantiza la cobertura necesaria de acceso a internet. En lo

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

expuesto se adiciona insuficiencias en las habilidades necesarias, por parte de los docentes, para el trabajo con las TICs.

Es preciso, en síntesis desde el punto de vista teórico y metodológico y como parte del propio proceso de preparación de los directivos, investigar en la práctica problemas que se presentan en procesos o fenómenos que tienen lugar en las empresas, organizaciones o instituciones. De esta forma se contribuye al perfeccionamiento y se satisfacen demandas sociales con relación al hombre que se aspira formar para enfrentar un mundo diferente al que anteriormente existía. Es una exigencia que se desentraña en el contexto de la pandemia y que permanecía oculta o no se tenía plena conciencia de ella.

A la Universidad y a los demás centros donde se preparan los directivos les corresponde incluir el perfeccionamiento en la preparación de los temas de atención laboral y salarial por resultar insuficientes en el contexto de la COVID-19, al igual que a los niveles centrales para su control. De la misma forma es necesario profundizar a través de la investigación para elaborar estrategias y metodologías que propicien el desarrollo adecuado de la actividad de dirección en las condiciones actuales. En este sentido los estudios deben contribuir a sistematizar experiencias positivas y a evaluar el impacto de estas propuestas.

CONCLUSIONES

La preparación de los directivos, en el contexto de la COVID-19, para la planeación estratégica y la dirección por objetivos, desde la Ciencia de la Dirección, encaminado al logro de un desarrollo sostenible a nivel territorial y local de empresas, organizaciones o instituciones; tiene como un fundamento teórico y metodológico elemental, la necesidad de su perfeccionamiento desde el punto de vista pedagógico, como respuesta a la diversidad de situaciones presentadas en Cuba y ante las condiciones de la nueva normalidad, matizadas por el endurecimiento del bloqueo económico comercial y financiero impuesto por el Gobierno del Imperialismo Norteamericano.

El carácter revolucionario e integral de la preparación y el rol fundamental del Estado como condición objetiva en la actividad de dirección de la sociedad para el logro del

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

bienestar general de la población, constituyen fundamentos teóricos desde el punto de vista filosófico, que aportan al diseño de una estrategia orientada a la preparación de los directivos para perfeccionar su modo de actuación en el contexto de la COVID-19. Constituye un fundamento sociológico, para las estrategias de preparación de los directivos desde la perspectiva teórica y metodológica, considerar que a pesar de los logros alcanzados a nivel macrosocial durante la crisis sanitaria; a nivel microsociales se evidencian limitaciones, necesidad de cambios funcionales en diferentes niveles de dirección y la importancia de la concepción de territorio para la realización de acciones de gestión estratégica.

El diseño de estrategias para la preparación de los directivos requiere, desde el punto de vista metodológico de las Ciencias Pedagógicas en el contexto surgido a partir de la presencia de la COVID-19, la necesidad de precisar la definición de la preparación, potenciar este proceso a través de otras vías, otras formas y otras modalidades de capacitación y superación, además de incluir el contenido del dominio de las especificidades de los contextos y sus vulnerabilidades en las condiciones actuales y la potenciación del trabajo a distancia y el teletrabajo.

Los fundamentos psicológicos considerados de carácter teórico son, en el diseño de estrategias de preparación de los directivos en el contexto de la pandemia, la necesidad del carácter sistémico y sistemático y la disposición por realizar la actividad de dirección para mejorar los resultados de su empresa, organización o institución, lo cual se encamina a lograr como resultado elevar el nivel de competencia profesional, liderazgo y para enfrentar con éxito el clima psicosocial creado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, S. (2005). *Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa*. La Habana, Cuba: Dirección de Cuadros del MINED.

Arias, M. (2020). Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba. <https://www.clacso.org/perspectiva-estrategica-en-la-gestion-de-la-covid-19-en-cuba/>

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Asamblea Nacional del Poder Popular. (10,04,2019). Constitución de la República de Cuba. <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/04/Constitución-de-la-República-de-Cuba.pdf>

Asamblea Nacional del Poder Popular. (20,12,2013). Código de Trabajo. [116] [Gaceta Oficial]. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-116-codigo-de-trabajo>

Asamblea Nacional del Poder Popular. (27,12,2008). Ley de Seguridad Social. [105] [Publicaciones] https://www.minjus.gob.cu/sites/default/files/Publicaciones/ley_105_y_reg_ley_seg_social.pdf

Bárceñas, A., (21, 04,2020). El Rol de los Ministerios de Desarrollo Social del Caribe ante la pandemia de la COVID-19. [Reunión virtual] <https://www.cepal.org/es/noticias/alicia-barcelona-alento-paises-caribe-avanzar-sociedades-menos-desiguales-mas-solidarias-sin>

Bucci, L. y Faccendini, A. (2020). La violencia laboral (mobbing) en la pandemia del COVID-19. <https://www.clacso.org/la-violencia-laboral-mobbing-en-la-pandemia-del-covid-19/>

Calderón, H. (2015). *La Evaluación del Proceso de Preparación de los Jefes de Departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas* (Tesis doctoral). Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Sancti Spiritus, Cuba.

Comité Central del Partido. (2017a). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/ConceptualizacióndelmodeloeconomicosocialVersionFinal.pdf>

Comité Central del Partido. (2017b). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2016-2021.VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/lineamientos>

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Consejo de Ministros. (12,06,2014). Decreto que tipifica el Reglamento del Código de Trabajo. [326] [Gaceta Oficial]. www.gacetaoficial.gob.cu

Díaz-Canel, M. (8,07,2020). Palabras pronunciadas por Miguel Mario Díaz-Canel, Presidente de la República de Cuba. [Cumbre Mundial Virtual de la Organización Internacional del Trabajo] <http://www.granma.cu/discursos-de-diaz-canel/2020-07-08/diaz-canel-en-la-oit-en-la-revolucion-cubana-nada-vale-tanto-como-la-vida-de-una-persona>

Feitó, M. (15,04,2020). Aclaraciones necesarias en materia laboral, salarial y tributaria. [Mesa Redonda]. <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2020/04/15/aclaraciones-necesarias-en-materia-laboral-salarial-y-tributaria-video/>

Figueredo, O. y Izquierdo, L. (2020). COVID-19 en Cuba: Aclaraciones necesarias en materia laboral, salarial y tributaria. *Cubadebate*. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/04/15/covid-19-en-cuba-aclaraciones-necesarias-en-materia-laboral-salarial-y-tributaria-video/>

Figueredo R., O. y Pérez, I. (2017) Asamblea Nacional discute el futuro de Cuba: "En el éxito de nuestra gestión está la vida misma". <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/06/01/asamblea-nacional-discute-el-futuro-de-cuba-en-el-exito-de-nuestra-gestion-esta-la-vida-misma/>

Limia, M. (2015). Este ahora de ahora es un ahora sin precedente. *Universidad de La Habana 2015* (279), 134-152. <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n279/uh10279.pdf>

Marín, R., Cabrera, O. y Torres, A. (2018). El pensamiento económico martiano y la formación de la cultura de los contadores. *VARONA, Revista Científico-Methodológica*, enero-junio (66). <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n66/1992-8238-vrcm-66-e15.pdf>

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Ministerio de Educación Superior (MES). (2020). Indicaciones especiales No. 1 del 2020. https://www.mes.gob.cu/sites/default/files/documentos/rs.sm_470_indicaciones_especiales.pdf

OCDE. (2020). Covid-19 en América Latina y el Caribe: panorama de las respuestas de los gobiernos a la crisis. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=132_132868-3ikx3m7ikl&title=Covid-19-en-America-Latina-y-el-Caribe-panorama-de-las-respuestas-de-los-gobiernos-a-la-crisis

OIT. (2020) Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/briefingnote/wcms_742469.pdf

OMS. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

ONU. (2020). Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19. https://peru.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_spanish.pdf

Portal, M. (2016). La planificación estratégica en comunicación educativa. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Rodríguez, F. (2020). Tratamiento salarial y laboral para COVID-19: Lecciones no tan asintomáticas. *Trabajadores*. <http://www.trabajadores.cu/20200629/tratamiento-salarial-y-laboral-para-covid-19-lecciones-no-tan-asintomaticas/>

Rodríguez, J. y Odriozola, S. (2020). Impactos Económicos y Sociales de la COVID 19 en Cuba: Opciones de políticas. PNUD y la OCR. <https://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/266>

Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, 35 (2).
<https://www.cinfo.idict.cu>

Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS. Reino Unido

Sheppard, B., & Anfield, S. (03,08,2020). *La necesidad urgente de un liderazgo sofisticado*. https://www.strategy-business.com/article/The-urgent-need-for-sophisticated-leadership?gko=57cc5&utm_source=itw&utm_medium=itw20200804&utm_campaign=resp

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

HCCE: Responsable de la integridad del trabajo, gestionó el diseño e implementación, seguimiento y monitoreo del proceso de preparación de los directivos en la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez", desde el año 2017 hasta el año 2021, constatando y precisando su particularidad y rasgos distintivos en la etapa de Covid-19. Formó parte de la búsqueda de información especializada para su análisis correspondiente en el comportamiento del tema investigado, revisó y monitoreo la pertinencia, calidad y adecuada implementación y seguimiento en las áreas del centro de altos estudios. Participó en la revisión crítica y final del proyecto del artículo.

JLDR: Investigó sobre los fundamentos que tributan al proceso de preparación de los directivos en el contexto cubano de la covid-19, así como los riesgos y consiguientes ajustes y adecuaciones por áreas a nivel de institución, buscó información actualizada para aplicarla en el desarrollo del trabajo. Participó en la revisión crítica y final del proyecto del artículo.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



© Humberto Clemente Calderón Echevarría, Jorge Lázaro Duque Robaina



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu