

Habilidades directivas en los marcos de la Administración Pública cubana. Otros enfoques y nuevos retos

Management skills in Cuban Public Administration. Other approaches and new challenges

Noris Tamayo Pineda¹  noris@ceap.uh.cu

Vivian Rodríguez Acosta¹  vivian@ceap.uh.cu

¹ Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN

En el contexto de modernización de la Administración Pública, el desarrollo de las habilidades directivas del sector público es un tema de trascendental importancia. El presente estudio tiene como objetivo abordar los diferentes criterios teóricos en torno a las habilidades que debe desarrollar un directivo público, resaltando los retos que en este ámbito deben ser asumidos. Se propone un modelo concentrado de habilidades directivas en el marco de la Administración Pública, el cual es válido en el sector público cubano en función de la formación de directivos más capaces para enfrentar cualquier desafío en el entorno local.

Palabras clave: habilidades directivas; sector público; modelo concentrado.

ABSTRACT

In the context of the modernization of public administration, the development of managerial skills in the public sector is a matter of vital importance. This study aims to address the different theoretical criteria surrounding the skills that a public manager should develop, highlighting the challenges that must be addressed in this area. A concentrated model of managerial skills within the framework of public administration is proposed, which is valid in the Cuban public sector, aimed at developing more capable managers to face any challenge in the local environment.

Keywords: managerial skills; public sector; concentrated model.

Recibido: 27/2/2025

Aprobado: 4/5/2025

INTRODUCCIÓN

Los procesos de modernización de la Administración Pública exigen de servidores públicos cada vez más preparados en su desempeño y en particular requieren sujetos de dirección con las destrezas necesarias que garanticen el éxito de su gestión; bajo este prisma las habilidades directivas alcanzan una especial dimensión. Actualmente, este tema deviene recurrente pues trasciende el interés de contar con personal técnicamente calificado, exigiendo de talentos con conocimientos y diversas destrezas que faciliten el desempeño desde una perspectiva grupal en las organizaciones del sector público resultando, si se logran desarrollar adecuadamente, importantes para el directivo en su crecimiento profesional, personal y dentro de un equipo de trabajo. En el ámbito local tal presupuesto alcanza una especial connotación. Actualmente, en que los municipios cubanos tienen el colosal reto de desarrollarse endógenamente, se precisa convocar, aunar y articular esfuerzos solo logrables en la medida que sus directivos desarrollen y fortalezcan determinadas habilidades en su accionar diario.

Las siguientes reflexiones pretenden abordar diferentes criterios teóricos en torno a las habilidades que debe desarrollar un sujeto de dirección, asumiendo determinada postura en el orden conceptual válidas para el sector público en particular; lo cual conduce a pensar en un posible diseño de “sistema de habilidades directivas” en este marco a la par de observar las interacciones que entre estas deben suscitarse y marcar los retos que en este ámbito deben ser enfrentados.

DESARROLLO

Consideraciones conceptuales entorno a las habilidades directivas

En el debate que pudiera generarse entre las llamadas habilidades blandas, *soft skills*, y las habilidades duras, *hard skill*, deberá, en nuestra opinión, prevalecer la idea de su necesaria existencia; su reconocimiento y la pertinencia de su desarrollo es consustancial a la existencia y la evolución humana. Para los sujetos de dirección, en particular, es verdaderamente trascendente contar con destrezas medibles, cuantificables, determinadas en gran medida por la experiencia alcanzada y que generan valor a su perfil como profesional, empero también son necesarias desarrollar destrezas de hondo sentido subjetivo que faciliten, en su interconexión, mejores relaciones humanas y garanticen el éxito de sus misiones. Por tanto, con conciencia que ambas habilidades son importantes para la plena realización humana preferimos obviar su denominación y estigmatización, en duras y blandas, y centrar nuestro análisis en aquellas con un peso decisivo en el actuar dirigente.

En su *tractus* evolutivo la mirada a su esencia, en el orden conceptual, fue mutando. Varias posturas doctrinales están marcadas por apreciar las llamadas habilidades gerenciales asistiendo a un conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente en cualquier nivel debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización (Chiavenato, 2004). También vista como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros que forman el vínculo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para obtener resultados eficaces en las organizaciones (Whetten & Cameron, 2011).

Las habilidades directivas se han incluido en el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1998), ubicando a estas dentro de las denominadas de autoconocimiento, auto reglamentación o autocontrol, motivación y están agrupadas en tres categorías: habilidades interpersonales, grupales y personales. Así se determinan otras clasificaciones cuyo criterio prefiere agruparla en bloques: habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación (Whetten, 2011). Según Madrigal (2013), las habilidades directivas principales son: comunicación, saber tomar

decisiones, creatividad, liderazgo, ser buen administrador del tiempo, saber trabajar en equipo y ser asertivo. Para Robbins y Judge (2013) consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

Ya en época más reciente se presentan las habilidades directivas como el conjunto de competencias que ha de tener un directivo para dirigir una organización, establecer una misión, determinar una jerarquización de objetivos y ejecutar una estrategia. Asistimos, en nuestra opinión, al conjunto de destrezas y capacidades, que junto a las actitudes, aptitudes, conocimientos y valores configuran las competencias directivas; en la medida que estas son desarrolladas influyen en el personal subordinado obteniendo el resultado del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Resulta complejo, a nuestro juicio, listar todas las habilidades que un directivo moderno en el ámbito público necesita desarrollar sobre todo por las diferentes perspectivas con que son analizadas cada una de ellas en materia de clasificación. Bajo cualquier circunstancia, un sujeto de dirección debe ser un individuo resiliente, capaz de moverse al compás que impone la dinámica devenida de la cotidianidad.

Al respecto, Codina (2017) fundamenta lo que considera son las diez habilidades directivas fundamentales, formulando lo que denominó “Sistema de Diez Habilidades Directivas”: Estrategia; Comunicaciones; Conflictos; Problemas+ decisiones; Negociaciones; Trabajo en equipo; Liderazgo + motivación; Administración del tiempo + delegación; Reuniones productivas; y Gerencia cambio. Estas habilidades el autor las presenta concatenadas (ver figura 1).



Fuente: Codina, 2017.

Figura 1. Sistema de habilidades directivas.

Al decir de este autor, el “sistema” tiene una lógica, que empieza por la estrategia, que debe orientar el trabajo de la organización hacia los objetivos que se formulen. Las habilidades que le siguen deben propiciar el logro de los mismos; finalmente, la gerencia del cambio que debe orientar la adaptación de la organización a las demandas de su entorno y las necesidades internas.

En opinión de las autoras de este artículo, las habilidades directivas desempeñan un rol vital ya que son llamadas a hacer posible alcanzar las metas propuestas. Este sistema de habilidades devino una importante contribución a estudios en este campo; su lógica teórico-práctica, absolutamente pertinente, ha marcado una pauta desde y para el sector empresarial en sede nacional; diseñada en un momento necesario y con una indiscutible actualidad en el camino de perfeccionar la gestión empresarial desde el accionar de sus sujetos de dirección.

Nuestra mirada desde y para el sector público

Tomando como antecedente el citado “Sistema de habilidades”, que desde la perspectiva empresarial fue concebido por Codina (2017), y ante los colosales retos que enfrenta hoy la Administración Pública, en particular la Administración Pública local cubana, se plantea la necesidad de desarrollar un conjunto de habilidades que deberán operar articuladamente y sobre esta base la presentamos también como “sistema” en su dimensión más exacta, tratándose de un nuevo diseño que hemos llamado: “Sistema Concentrado de habilidades directivas para el sector público”. Este esquema reconoce a las siguientes: pensamiento estratégico-pensamiento innovador; resolución de problemas-conflictos y toma de decisiones; gerencia del cambio; organización-gerencia del tiempo-delegación; comunicación efectiva; liderazgo e inteligencia emocional; y capacidades digitales (ver figura 2).

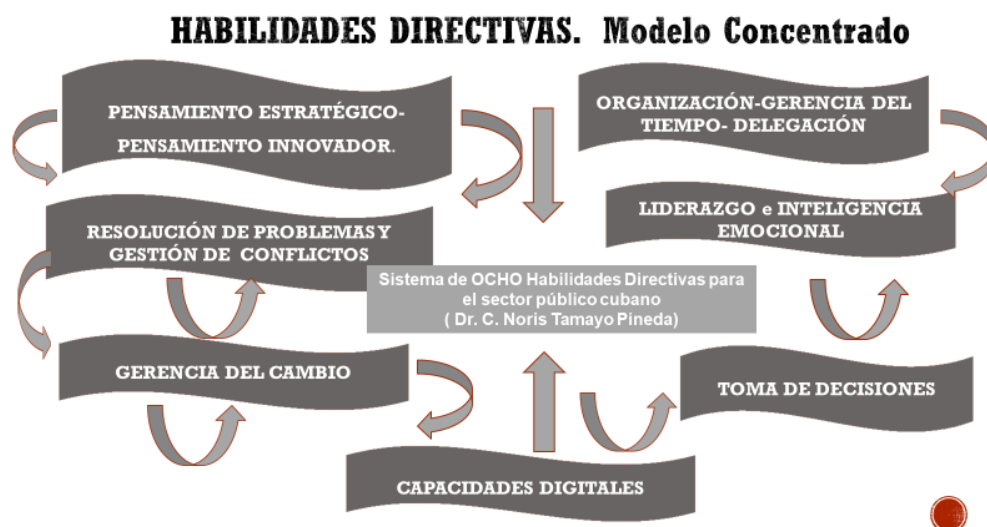


Figura 2. Modelo concentrado de sistema de habilidades directivas.

Se impone algunos apuntes, a modo enunciativo y en términos muy elementales de cada una de estas habilidades, enfocando la mirada en la necesaria complementariedad y sinergia que entre todas ellas deben suscitarse en la actuación directiva.

Sobre el pensamiento estratégico-pensamiento innovador

La mentalidad estratégica debe ser vista como un proceso del pensamiento mediante el cual, tras evaluar opciones, determinamos la mejor y actuamos en su función; tras repetir el proceso, creamos el camino más efectivo y conveniente hacia nuestros objetivos.

Al respecto, Nietzen (2020) pone al descubierto la importancia de desarrollar este tipo de pensamiento; plantea que son buenas prácticas y una adecuada estrategia, a la par se concentra en indagar cómo se ejecuta un plan estratégico defendiendo la idea de que el resultado ha de ser cambiar el estado actual para llegar al estado deseado.

El pensamiento estratégico se centra en el futuro; uno de los principales objetivos de este tipo de pensamiento es conseguir una meta anhelada, para lo cual el directivo también debe desarrollar un pensamiento analítico. Pensar estratégicamente implica tener una visión de conjunto, planificar con antelación y poner el pensamiento en acción; es un tipo de pensamiento analítico crítico-constructivista, organizativo, pragmático y visionario. Con pensamiento analítico y visionario se logra involucrar la creatividad, la

flexibilidad para adaptarse a cambios y una mentalidad crítica y proactiva para evaluar riesgos y beneficios potenciales e innovar.

Por su parte, Cabré (2011) desde una visión empresarial, subraya la idea de que la innovación en general y en particular la directiva es contrapuesta a la experiencia. En este sentido comulgamos con la idea, perfectamente válida en el ámbito de lo público, que no basta con la experiencia; hay una cualidad esencial en un pensamiento innovador que es la curiosidad; ella abre nuevos horizontes y permite adelantarse al futuro, lo cual en el escenario de una institución pública es la clave de la existencia, supervivencia y el futuro de la organización.

En nuestra opinión, se conforma un pensamiento innovador en la misma medida que se desarrolla el pensamiento estratégico, constituye este último, en su expresión máxima, la puerta y el sustento de una mentalidad innovadora.

Sobre la resolución de problemas y la gestión de conflictos

El servidor público se enfrenta diariamente a disímiles situaciones problemáticas y/o conflictuales necesitando determinadas herramientas que faciliten su hacer. Si bien la conciliación, el diálogo social, el arbitraje, el litigio y la mediación constituyen métodos de solución de conflictos, en este último caso, la misma se erige como una técnica negociada que a la luz de hoy, de manera particular en Cuba, ha adquirido un pertinente reconocimiento. Por tanto, se exige, desde la legitimación normativa alcanzada, un conocimiento teórico y práctico mucho más profundo en los servidores públicos y un especial empoderamiento de dicha habilidad, en todas sus modalidades, en los directivos para su desempeño.

Los métodos de solución de problemas y una adecuada gestión de los conflictos, aparentemente, en ocasiones irreconciliable, permiten un abordaje integral ante visiones confrontadas y facilita la toma de decisiones en la búsqueda de un camino de comprensión entre los actores sociales y no por su conflictividad (Castanedo, 2023). En este sentido debe ser vista como un proceso donde se consideran todas las alternativas y se evalúan todas las opciones para finalmente, hacer en el instante, pero pensando en el futuro.

Ante las adversidades que afloran desde la cotidianidad, resolver problemas y/o conflictos exige de una cultura general en la ciudadanía y a la par de preparación por

parte de aquellos que conducen procesos y encauzan determinados vínculos en muy variados ámbitos, no solo para la previsión de tales situaciones sino además para lograr adoptar la mejor decisión, la más inteligente y pertinente en determinadas coyunturas.

Sobre gerencia del cambio

Gerenciar el cambio encuentra sustento en el pensamiento adaptativo; debe ser visualizado como la capacidad de las personas de ajustar sus ideas, perspectivas y comportamientos en respuesta a circunstancias cambiantes, estresantes o a una novedosa situación; deviene una disciplina que orienta la forma en cómo la organización debe preparar, equipar y apoyar a los colaboradores para que incorporen las modificaciones de forma exitosa a fin de asegurar el correcto funcionamiento de todos los procesos y la eficacia de las decisiones que se tomen por sus sujetos de dirección. Según Pool y Ericsson (2017), este tipo de pensamiento implica la capacidad de reconocer situaciones inesperadas, llamémosle extremas, considerar rápidamente varias respuestas posibles y decidir cuál es la mejor.

La gestión del cambio se traduce en la mejora de los procesos de la organización, del espacio geoespacial donde se produzca o pretenda producirse la transformación. Implica el perfeccionamiento en el desempeño individual y grupal para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados; debe asumirse como garantía de iniciativas, proyectos y de éxito asegurando en las organizaciones y a nivel territorial prosperidad, sostenibilidad y aumento de los valores compartidos.

Sobre la organización-gerencia del tiempo-delegación

Constituye una tríada; bajo esta lógica, la organización resulta vital para gerenciar con efectividad el tiempo; a punta de partida de sus principios rectores se colige que su observancia asegura su administración eficazmente y visión para saber depositar confianza para el ejercicio de determinadas misiones en el personal indicado.

Teniendo en cuenta este supuesto se infiere imprescindible: estructurar pertinentemente los recursos de todo tipo; deslindar los límites, alcances y deberes funcionales de cada área, dibujando mentalmente el resultado deseado; planificar ponderadamente tanto el trabajo como el descanso; establecer las prioridades. Para ejercer una organización y productividad óptima, en *prima fase* deberá contar el directivo con amplios

conocimientos acerca de los recursos con los que cuenta su organización, así como una idea general de cuáles son las mejores estrategias para utilizar todo el potencial de los colaboradores y trazar objetivos de forma manera objetiva.

Ante las incertidumbres actuales, las urgencias e imprevistos, nuestros directivos, a nivel local e institucional, suelen actuar operativamente tratando de responder a esas dinámicas; sin embargo, resulta necesario conocer y ejercitar las técnicas o estrategias reconocidas para optimizar el tiempo y lograr los resultados con eficacia; es necesario guardar tiempo para los descansos, evitar la procrastinación, gestionar adecuadamente el estrés y el equipo de colaboradores.

Con tales premisas es importante delegar adecuadamente las tareas, donde trasciende la necesidad de conocer profundamente al equipo de trabajo para lograr una atinada organización, identificar las posibilidades reales de cada miembro y sobre esta base trasladar determinados roles.

En nuestra opinión, una adecuada organización deviene presupuesto esencial para gerenciar eficazmente el tiempo, en tanto, la delegación constituye un medio garantista en su concreción.

Sobre la comunicación efectiva

Sin una comunicación efectiva la modernización de la Administración Pública no logra configurarse, de ahí que este componente, transversal a su gestión, sea asumido por los directivos a cualquier instancia y bajo cualquier escenario. Esta destreza exige establecer flujos a lo interno y externo de las organizaciones sobre la base de presupuestos teóricos que aseguran co-construir puentes ágiles y precisos que implican el uso de mensajes con códigos asequibles de forma tal que las ideas que se transmiten lleguen y se logre una comprensión cabal cumpliéndose, en consecuencia, los objetivos. Para obtener un diálogo exitoso se requiere además de escucha activa; debe lograrse la comunicación asertiva en el entendido que un diálogo empático deviene facilitador para el logro de los resultados que se pretenden.

Se hacen necesarios canales que de manera eficiente y eficaz transmitan las esencias y se reciba en su justa medida el mensaje para alcanzar los objetivos propuestos y preservar un clima favorable, que permita, a la par, afianzar positivamente la imagen social, institucional e individual del que dirige.

Sobre el liderazgo e inteligencia emocional

El liderazgo como habilidad se presenta como el conjunto de destrezas que sirven para conducir y acompañar a un grupo y en el que el directivo-líder se destaca por un cuidadoso manejo de su inteligencia emocional; sobresale por su sensibilidad, las formas de enfrentar los problemas-conflictos, resolverlos y lograr éxitos en la conducción del equipo y en la obtención de favorables resultados.

De acuerdo con Ascaño (2023), si bien en general el liderazgo se asocia a un líder individual, desde un anciano de una aldea hasta el primer ministro de un país, también puede haber liderazgo en el ámbito del entorno sistémico y al nivel de una organización. Puede haber liderazgo en una unidad del gobierno que toma la vanguardia en la implementación de una reforma de la administración pública o en grandes movimientos sociales que generan cambios. Ya es sabido que existen líderes de disímiles tipos. Desde nuestro criterio, defendemos hoy el liderazgo transformacional en el sector público, pues el líder se identifica con el cambio necesario.

Si de inteligencia emocional se trata, asistimos, en términos muy básicos, a la capacidad que deben desarrollar los sujetos de dirección de reconocer, comprender y gestionar emociones propias y, a la par, responder adecuadamente a las emociones de los demás, desarrollando la sensibilidad como un supuesto sustantivo que facilita empatizar con el equipo. Esta habilidad aminora conflictos y establece un clima equilibrado y sano desde sus cinco pilares: autoconciencia, auto regulación, motivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 1998); resulta clave en la gestión de las relaciones y capacidad básica para el ejercicio del liderazgo.

Sobre las capacidades digitales

En tiempos de modernización este conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y estrategia para el uso adecuado de los medios digitales y de las tecnologías de información y comunicación, deviene un arma poderosa para el logro de fines relacionados con la mejora del desempeño administrativo y en la que resulta un imperativo que los directivos desarrollen las cinco áreas que la contienen. En ese entramado nos referimos a: la alfabetización informacional, debiéndose saber, esencialmente, manejar datos; a la comunicación y colaboración, para lo cual debe saberse interactuar, tener conciencia intercultural y participar en redes; a la creación de

contenido digital, que incluye crear editar, textos, imágenes, videos, multimedia; a la seguridad, referida a la protección personal de sus datos, de su identidad digital; y a saber resolver problemas-conflictos identificando los recursos y herramientas digitales apropiadas que faciliten la toma de decisiones.

La fusión de tecnologías, el internet de las cosas, los avances de la robótica y la inteligencia artificial, la recopilación y tratamiento de la información masiva o *big data*, han conducido a la cuarta revolución industrial, y esta realidad exige un cambio de mentalidad y preparación constante de los sujetos de dirección. Poseer habilidades digitales se traduce en un directivo de avanzada, revolucionario en términos tecnológicos, capaz de proveerse y proveer a su equipo de trabajo de las herramientas para un desempeño más rápido y efectivo. En términos de equipo remoto, estaría en condiciones de comunicarse mejor, fomentar el espíritu de colaboración *on line* y brindar mejor autonomía asegurando el equilibrio a nivel grupal e institucional.

Sobre la toma de decisiones

Mas allá de un proceso y un método, con características delineadas y fases definidas, debe ser considerada una habilidad condicionada, de una u otra manera, por el resto de las habilidades que debe desarrollar un directivo. Como actividad cotidiana en un sujeto de dirección, le resulta indispensable a este contar con herramientas que faciliten su mejor adopción y ello implica mayor preparación y empoderamiento de conocimientos. Factores tales como la personalidad y la madurez influyen, y junto a las habilidades antes descritas facilitan una mejor toma decisión, o sea, el resto de las habilidades abren las puertas y validan su certeza.

Reflexiones en torno a las debidas articulaciones

Se impone la interrogante: ¿por qué un sistema? La idea de “sistema” implica un esquema articulado, sinérgico, donde existen vasos comunicantes. En el empeño de lograr directivos cada vez más preparados se requiere que ellos desarrollen estas habilidades en su conjunto y no por separado; no se trata de formar competencias como compartimentos estancos; se precisa que en su dinámica una habilidad sea complementada por otra o varias de ellas.

Para formarnos una idea cabal de la pertinencia del diseño, debemos estar persuadidos que el pensamiento estratégico, por ejemplo, impulsa la gestión del cambio, propicia el cambio de mentalidad, de paradigmas para la consecución de los objetivos visualizados analíticamente. Desarrollar habilidades como el pensamiento estratégico e innovador como expresión de un pensamiento profundo, crítico, creativo encuentran naturalmente formas de resolver problemas. Los individuos que logran desarrollar una mentalidad estratégica e innovadora pueden cambiar el rumbo de un proceso o encontrar soluciones anticipadamente dentro de un proyecto al no dejarse vencer por las dificultades y todo ello deriva en el desarrollo de nuevas ideas y en la adopción de mejores de decisiones.

Por otra parte, una adecuada gestión del cambio facilita la implementación efectiva de la estrategia organizacional lo que redundará en un mayor aprovechamiento del talento humano y afianza el liderazgo. Ello incluye la gestión del tiempo que debe girar también en torno a las decisiones: puede decidirse qué hacer, cuándo terminar y qué tareas abordar para alcanzar tus propósitos; es importante tener en cuenta que no basta con tener las habilidades, sino que también es preciso saber cuándo aplicar cada una de ellas y cómo se pueden usar en un contexto específico.

Desde la concepción de este “sistema”, en los marcos de cualquier estructura gubernamental, a nivel de cualquier territorio, para todo tipo de organización pública, resulta indispensable que los directivos desarrollen su mentalidad como estrategias e innovadores, ello brinda un conjunto de bondades que facilitan su desempeño pues permite resolver problemas y/o conflictos, tomar las mejores decisiones; la mentalidad estratégica implica tener, además, un pensamiento adaptativo y ello impulsa gestionar el cambio apertrechándose de una inteligencia emocional que pudiera afianzar su liderazgo .

En tanto, un directivo-líder precisa establecer una comunicación asertiva para gerenciar las transformaciones que intenta operar; requiere organizar, delegar y administrar efectivamente su tiempo para lograr mayor productividad y rendimiento. En este escenario, bajo el influjo de la transformación digital de la sociedad se está exigiendo el desarrollo de capacidades digitales que en cualquier contexto permitan al directivo gestionar mejor el tiempo, liderar en diversas circunstancias el equipo de trabajo, entablar relaciones mucho más ágiles y exhibir un sujeto de dirección mucho más preparado y atemperado a las demandas actuales.

Como principio debe primar la intención de que cada una de estas habilidades se concatenan, complementan y deben abrir sus puertas al desarrollo de otras destrezas, de igual manera deben erigirse en pivotes para la concreción de cada una. Estas habilidades, dentro del “sistema”, deben dialogar e irán nutriéndose paulatinamente una de la otra, en un proceso constante, flexible, que coloque al directivo en mejores condiciones para desempeñar su labor.

Principales desafíos actuales en Cuba

Queda claro que, en medio del proceso de transformaciones estructurales y funcionales que vive la nación cubana, deviene un imperativo contar con sujetos de dirección cada vez más preparados para asumir sus roles y que en ellos se logre entronizar el “sistema” que proponemos. Más allá de un eslogan o un presupuesto teórico, se precisa que este “sistema” funcione coherentemente en la praxis cotidiana; ello marca trascendentes retos:

A individual:

- Lograr que cada individuo esté persuadido de la necesidad de la auto capacitación sobre la base del autoaprendizaje continuo desde diferentes modalidades.
- Asumir el desarrollo de las habilidades directivas como un sistema, armónico, integrado, flexible, capaz de mutar atemperándose a la dinámica de la vida. Debe desde la individualidad, acudir a este “sistema” y trazar la ruta para llenar posibles vacíos y avanzar.

A nivel institucional:

- Diseñar un perfil de directivo en el sector público, atemperado al contexto nacional.
- Que, a lo interno de cada institución pública, se habiliten los espacios encaminados al fomento de la cultura organizacional, propiciando los tiempos que permitan la reflexión de todos los trabajadores, la generación de ideas y la experimentación, intentado propiciar las conexiones e interacciones, así como el diálogo fluido.
- Realizar el diagnóstico de las necesidades de superación de cada directivo para el fortalecimiento de sus habilidades y establecer diversas dinámicas, con énfasis en el entrenamiento de cada una de las habilidades que más precise.

- Diseñar un Programa integral de formación de competencias y desarrollo intencionado hacia las habilidades directivas que incluya la implementación de mecanismos cada vez más efectivos de instrumentación de la política aprobada.
- Avanzar en el diseño e implementación de la Certificación de competencias directivas; las evaluaciones del desempeño deberán obligatoriamente pronunciarse en cuanto al nivel de desarrollo alcanzado por el sujeto de dirección respecto a cada habilidad y al grado de articulación que haya logrado.

A nivel local:

- Que el desarrollo de las habilidades directivas sea el medio plausible para la concreción de aspiraciones personales, grupales y sociales en el camino hacia la prosperidad. Cada destreza, debidamente articulada, debe ser garante del diseño, implementación y perfeccionamiento de las políticas públicas, sobre todo en el plano local, así como de las estrategias de desarrollo, herramientas imprescindibles para el logro de las metas propuestas.
- Que el Programa integral de formación y desarrollo de competencias directivas a escala institucional se extienda a los directivos a nivel de las estructuras gubernamentales locales y que incluya a sujetos de dirección de formas no estatales, de líderes comunitarios y barriales.
- Establecer, como mecanismo de participación, dentro de los procesos de evaluación del desempeño administrativo, la toma de opiniones de subordinados y también del pueblo, determinando las zonas a mejorar y las habilidades aún por fortalecer desde la mirada ciudadana.
- Fortalecer la innovación directiva a escala institucional y municipal desarrollando todas las capacidades que permiten guiar a la organización en un entorno de adaptabilidad máxima entronizados con las recomendaciones del Consejo Nacional de Innovación.
- Establecer, a partir del vínculo con la Academia, un Plan de superación, bajo la concepción de la Universidad Popular José Martí, en la intención marcada de elevar la cultura ciudadana en estos temas a nivel de consejos populares.

CONCLUSIONES

Las habilidades directivas, más allá de los disímiles enfoques y criterios definicionales que la marcan, devienen sellos que distinguen el desempeño de los sujetos de dirección en el ámbito en que estos se desenvuelvan. En el marco de la Administración Pública cubana, es una necesidad impostergable enfocar los esfuerzos en la formación y desarrollo de estas destrezas desde un prisma integrador, sistémico y flexible.

El sistema que se propone, válido en el sector público nacional, permite su abordaje sinérgico y revela la complementariedad entre una habilidad y otra para el logro de mejores resultados. Cada una de ellas, por separado y en su conjunto, aportan soluciones creativas, permiten desarrollar una actitud proactiva ante los problemas y solucionar de manera ágil y certera las situaciones conflictuales que se generan. Facilita liderar, motivar, organizar, programar y resolver problemas internos y externos de manera más efectiva. La asunción de este esquema en la práctica diaria revela a jefes más capaces y preparados para enfrentar cualquier desafío asegurando eficiencia y eficacia en su gestión, convirtiéndose en garantía de éxito para el directivo y su equipo de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascaño, E. (2023). *Procedimiento para evaluar las capacidades de liderazgo en municipios de La Habana*. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Cabré, J. (2011). Innovación directiva: el arte de transformar empresas. *El Management según Deming*. <https://jordicabre1.wordpress.com/2011/09/23/innovacion-directiva-el-arte-de-transformar-empresas/>
- Castanedo Abay, A. (2023). *Mediación y gestión de conflictos. Algunas glosas a la normativa cubana*. La Habana: ONBC.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Editor International Thomson.
- Codina Jiménez, A. (2017). Habilidades directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 6 (3).
<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/download/603/610>

- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós S.A.
- Madrigal, B. (2013). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Nietzen, C. (2020). *Mentalidad estratégica: El arte de triunfar en los negocios*. Perú: Editorial Paidós.
- Pool, R. & Ericsson, A. (2017). *Número uno. Secretos para ser el mejor en lo que nos proponemos*. Editorial Conecta.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ta Ed. México: Pearson.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va Ed. México: Pearson.

Conflicto de interés

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

- Noris Tamayo Pineda: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, visualización y redacción-borrador original.
- Vivian Rodríguez Acosta: Análisis formal, visualización y redacción-revisión y edición.