

---

## **Posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos**

Theoretical proposals for the managers' formation management concept

Dr. C. Arismendis Tamayo Pupo<sup>1</sup>, <http://orcid.org/0000-0001-6412-4940>

Dr. Marcos Alexis Serrano Tamayo<sup>1</sup>, <http://orcid.org/0000-0001-8158-9280>

Lic. David Dainier Matos Mendoza<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7114-7850>

M. Sc. Pedro Vázquez Betancourt<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7830-4782>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Granma, Cuba.

<sup>2</sup> Especialista B en Gestión de Recursos Humanos. Laboratorios AICA. BIOCUBAFARMA, Cuba.

[atamayop@udg.co.cu](mailto:atamayop@udg.co.cu)

[mserranot@udg.co.cu](mailto:mserranot@udg.co.cu)

[davidm@aica.cu](mailto:davidm@aica.cu)

[pvazquezb@udg.co.cu](mailto:pvazquezb@udg.co.cu)

### **Resumen**

**Objetivo:** El presente artículo está encaminado a sintetizar los posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de los directivos, orientada a generar mayor capacidad colectiva para implementar procesos de innovación y mejora organizacional.

**Métodos:** Dada la naturaleza cualitativa de esta pesquisa, se opta por un estudio documental en el que se examinan, en profundidad, las principales aportaciones precedentes a partir del empleo del análisis-síntesis e inducción-deducción.

**Resultados:** El objeto de la concepción teórica es la gestión de la formación de directivos que tiene como objetivo, la integración de postulados precedentes y enfoques renovados de la formación de los directivos que se sintetizan en una reconstrucción teórica, metodológica y práctica que lo resignifica sobre la base de una nueva visión de este objeto especial de la ciencia, desde una perspectiva teórica-explicativa y predictivo-praxiológica. Los principales referentes teóricos en los que se sustenta están relacionados con: fundamentos filosóficos (ontológico, gnoseológico, epistemológico, cosmovisivo, lógico y metodológico); estudios transdisciplinarios dentro del paradigma de la complejidad (hermenéuticos); la administración como ciencia; las ciencias de la educación con énfasis en las categorías formación y aprendizaje y fundamentos psicológicos y pedagógicos, sustentados desde un enfoque andragógico, constructivista e histórico-cultural del conocimiento.

**Conclusiones:** Los posicionamientos que se someten a valoración de la comunidad científica, enriquecen y facilitan una reconstrucción teórica del proceso de gestión de la formación de directivos, al mismo tiempo que lo resignifican a tono con los cambios que se generan en el contexto cubano actual.

**Palabras clave:** Director escolar, dirección educacional, socialización, gestión de recursos humanos.

### **Abstract**

**Objective:** This article aims at reviewing the positions of a theoretical conception on the management of the training of executives, focusing on generating greater collective capacity to lead the processes of innovation and organizational improvement.

**Methods:** Given the qualitative nature of this research, a documentary study is chosen in order to examine previous contributions in depth with the help of analysis-synthesis and induction-deduction processes.

**Results:** The object of the theoretical conception is the management of managers' education aiming at relating the background and renewed approaches that are synthesized in a theoretical, methodological and practical reconstruction that re-signifies it on the basis a new vision of this special object of science, from a theoretical-explanatory and predictive-praxiological perspective. The main theoretical references on which it is based are related to: philosophical foundations (ontological, gnoseological, epistemological, logical and methodological holistic approach); transdisciplinary studies within the paradigm of complexity (hermeneutics); administration as science; education sciences with emphasis on the categories of training and learning and psychological and pedagogical foundations, supported by an andragogic, constructivist and historical-cultural approach to knowledge.

**Conclusions:** The positions that are submitted to the evaluation of the scientific community, enrich and facilitate a theoretical reconstruction of the management process of the training of executives, renewed in correspondence with current changes in Cuban context.

**Keywords :** Principal, educational management, socialization, personnel administration.

**Recibido:** 15 de octubre de 2020

**Aprobado:** 20 de enero de 2022

### **Introducción**

La articulación entre gestión de la formación de directivos y el desarrollo organizacional, cobra actualmente más importancia que nunca. Y es que, como tarea de primer orden en la sociedad contemporánea, uno de los elementos más importantes de impulso al progreso científico y tecnológico, gravita en garantizar la formación y calificación permanente del capital humano.

La preocupación por la formación permanente de los directivos, se entreteje hoy con la discusión sobre el aporte que puede proporcionar la educación universitaria, pues a estas instituciones le corresponde la misión de transformar la sociedad, a partir de alternativas que contribuyan a propiciar cambios socioeconómicos y perfeccionar la organización social.

Es igualmente importante, el hecho de que las políticas de formación en las organizaciones apuntan en la actualidad hacia grandes finalidades estratégicas. Lo cual es significativo cuando de directivos del sector público y empresarial se trata, por su incidencia estratégica en el desarrollo

efectivo y la supervivencia de las organizaciones, de modo que, deben ser sujetos de una especial atención académica.

Lo anterior connota singularidades para el contexto cubano, imbuido en transformaciones estratégicas orientadas al ajuste y reconceptualización de su modelo económico. De ahí que, el reto de encauzar acertadamente el cambio en tal sentido, subyace, entre otros, en la formación permanente de los directivos y el proceso de su gestión desde la universidad, que debe considerar de manera prioritaria que la formación de directivos debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo, territorio y organizaciones en particular.

Uno de los debates más enconados en este campo, es la urgencia de innovaciones profundas en las concepciones formativas existentes; condicionado por las novedades que transforman la estructura empresarial y la administración pública, las cuales han de corresponderse con el alcance de dichas renovaciones y las necesidades culturales, sociales y profesionales existentes. Ello implica una constante reflexión y reinterpretación teórica, epistemológica, metodológica y práctica en la que se reevalúen los paradigmas científicos tradicionales existentes.

De modo que, los desafíos se centran en lograr una formación que se corresponda con los cambios que se realizan en el país y el escenario internacional actual y futuro. Dado el rol protagónico que en esta actividad desarrollan los profesores, se debe lograr en paralelo a la capacitación y elevación de la calificación de los directivos, asegurar la preparación y superación de los profesores, por eso es indispensable la preparación integral de los profesores de dirección y de las personas que participan en la preparación de los directivos, tanto en instituciones educativas como en las propias organizaciones (Codina, 2018).

El análisis-síntesis de la literatura científica disponible que profundiza en este fenómeno, indica la existencia de algunas limitaciones en los enfoques, modelos, metodologías, procedimientos y actividades formativas con directivos (Codina, 2018; González, Gorina, Sánchez & Alberteris, 2018; López & Valera, 2012; Valiente, Del Toro & González 2017). Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Limitada articulación entre los fundamentos epistemológicos, teóricos, metodológicos y prácticos en las propuestas existentes.
- Predominio de modalidades de formación orientadas al consumo acrítico de saberes y de entrenamiento técnico individual, en particular, la modalidad de transferencia que constituyen los cursos y talleres, como evidente tendencia al sobredimensionamiento de una de las formas del postgrado o la superación profesional.
- Pobre integración entre las entidades que intervienen en el proceso de gestión de la formación, que obstaculiza su optimización y coherencia en su extensión hasta la base y, en consecuencia, las acciones proyectadas poseen un carácter apriorístico, tendientes a homogenizar y no personalizar la formación.
- Exigua profusión de modelos integradores que articulen la teoría desarrollada dentro del sistema de dirección, con el desempeño de los sujetos de dichos procesos.
- Inadecuado enfoque de sistema.

Es necesario aclarar tres elementos cardinales. Primero, se reconoce que los trabajos investigativos acerca de la formación y desarrollo de los directivos han evolucionado hacia enfoques más holísticos. Segundo, este proceso en Cuba ha alcanzado logros sustanciales y se pondera de manera positiva el rol de las universidades en la adecuada concepción de la capacitación de estos sujetos y tercero, se está produciendo un incremento creciente de la demanda de formación por parte de las partes interesadas internas y externas que impone una mejora sostenida de la oferta. No obstante, hoy se examinan la existencia de cuestiones medulares por resolver, entre las que se distinguen, la insuficiente proactividad para la capacitación integral acorde con los nuevos retos de la gestión organizacional y los bajos resultados en las investigaciones en el campo de la capacitación.

A esto se une, el hecho de la existencia de diversas escuelas, enfoques y teorías desde las que se estudia este fenómeno, lo que articulado al análisis de las condiciones de nuestro país en la materia, permite visibilizar un sesgo en la concepción operante, al no lograr una visión integradora, específica y pertinente que facilite su desarrollo de manera coherente y armónica desde la universidad, lo que obliga a no olvidar el aserto de Nonaka, Toyama & Hirata (2008) de que la creación de conocimiento es una actividad de gestación de futuro y el futuro siempre está abierto. Por lo que, en la base de estas insuficiencias se encuentra una carencia esencial: una limitada sistematización epistemológica, teórica y práctica que integre coherentemente las valiosas contribuciones precedentes a los actuales enfoques emergentes y teorías científicas sobre la formación de directivos.

El reto estriba en la necesidad de superar la superposición de aparatos cognitivos de las ciencias como argumentos epistemológicos. Urge delimitar su especificidad, sin negar su coexistencia con la variabilidad epistémica presente y generalizadora de las ciencias de la educación y la gestión organizacional como área transdisciplinaria del conocimiento. Lo anterior supone que, en materia tan específica como la formación permanente de los directivos y su gestión se requieren, el diálogo y la integración de los saberes que permita conectar la integridad del saber al desarrollo de los directivos (Aurelio & Martínez, 2018).

El presente artículo está dirigido a presentar y sintetizar los posicionamientos (objeto, objetivo y fundamentos teóricos esenciales) de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de los directivos, orientada a generar mayor capacidad colectiva para implementar procesos de innovación y mejora organizacional.

Por consiguiente, la tesis central de este trabajo radica en que, si se establece el posicionamiento, se podrá contar con una base más sólida para el diseño y puesta en práctica de una gestión de la formación de los directivos, que propicie más alternativas de formación y supere los marcos tradicionales. El resultado que aquí se presenta constituye un primer acercamiento a la precisión de los cimientos esenciales que fundamentan a la gestión de la formación de directivos desde la universidad.

## **Métodos**

En la consecución del trabajo se emplearon métodos de significado teórico y práctico. Dada la naturaleza cualitativa de esta pesquisa, se opta por un estudio documental en el que se examinan en profundidad las principales aportaciones precedentes.

Se sometió a revisión y estudio un gran número de tesis doctorales y de maestría, artículos nacionales y extranjeros que abordan la temática, a partir de la utilización de métodos tales como el histórico-lógico, el análisis-síntesis, la inducción-deducción. Los datos se acopiaron a través del análisis-síntesis e inducción-deducción.

### **Resultados y discusión**

En el Informe UNESCO (1997) se consigna, el desarrollo en el siglo XXI será cultural o no será, apotegma que condiciona la reconfiguración global de la cultura humana, alineada con la educación y el aprendizaje para todos durante toda la vida. Corresponde a la universidad el rol especial ser la institución social que más integralmente puede hacerlo, conforme con el núcleo de su misión. Horruitinier (2009) refiere que la universidad debe “[...] preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad” (p. 11).

No cabe dudas de que, “[...] la universidad tiene que ser una institución donde la investigación y la formación de alto nivel ocupen un lugar central [...]” (Núñez, 2013, p. 119), al constituir un escenario fundamental en la creación y difusión de conocimientos y el desarrollo de capacidades a través de procesos de formación y apropiación social del conocimiento.

Todo esto plantea nuevos desafíos a la gestión de las universidades, que deben manejar una mayor complejidad organizacional y notable número de demandas sociales, que aseguren la satisfacción de los diversos encargos y prioridades con sentido de “glonacalidad”<sup>1</sup> y con un alto nivel de actualidad, pertinencia y calidad.

#### *Formación de directivos*

La literatura especializada acerca del desarrollo de los directivos es relativamente reciente. Se derivó del avance de lo que hoy se identifica como ciencia de la dirección, surgida en los últimos cien años. Para Mace, (1977) entre las décadas del 20 y el 30 maduraron muchos aspectos de esta joven ciencia y una vez establecida como disciplina, surgió la necesidad de formar el personal que la aplicaría y desarrollaría. Tal exigencia derivó de la consideración del directivo como condicionante del éxito organizacional, es decir, eje estratégico fundamental de la organización al constituir elemento principal del sistema de dirección. Estas razones confirman la urgencia de una especial atención académica y científica en su desarrollo, desde una adecuada gestión de su formación permanente que facilite adquirir y mejorar las competencias que les permitan afrontar las demandas cambiantes inherentes a su rol.

La formación de directivos se percibe como una forma de las organizaciones que componen el entramado económico de una nación, de responder a un entorno cambiante, donde aspectos

---

<sup>1</sup> El término «glonacal» alude a una fase de convergencias intermedias también en los espacios regionales, como el iberoamericano.

tales como la globalización o el cambio tecnológico suponen realidades a las que hay que adaptarse (Navarro, 2010). Por lo que, según refiere este autor, las actividades de formación y desarrollo de directivos no se deben limitar a sustentar la estrategia de negocio, sino que deben pasar a ser una parte integral de esa estrategia con vistas a la obtención de los objetivos de la compañía a largo plazo.

En lo que concierne a la formación permanente de los directivos en Cuba, el Ministerio de Educación Superior (MES), tiene la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los directivos y ejecutivos. Por lo que, es función estatal de la universidad, potenciar la preparación y superación de los cuadros y reservas de su territorio.

Uno de los contenidos que forman parte de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, son los referidos a la administración-dirección. En los trabajos de González, et al (2018) se evidencia que una de las principales necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas está relacionada con estos contenidos. A la administración se le reconoce un carácter polémico y complejo, lo cual genera múltiples condicionantes para los procesos formativos de los directivos (García, 2002; Hernández, Saavedra & Sanabria, 2007).

En correspondencia con esto último, uno de los ejes conceptuales que concentran el campo de estudio sobre administración y organizaciones en Latinoamérica, es el referido a investigación y educación (I y E), el cual reúne aquellos trabajos que reflexionan alrededor de los modelos y herramientas pedagógicas, así como, las brechas y retos de la investigación, educación y pedagogía en administración (Ocampo, Gentilin & González, 2016).

Desde el punto de vista pedagógico, se analiza la interacción que existe entre la educación y la investigación, a partir de la enseñanza de la administración en un ámbito organizacional. El proceso de enseñanza-aprendizaje de la administración-dirección tiene el reto de promover respuestas a la complejidad del campo de estudio en la actualidad y las circunstancias que se generan por los influjos de la denominada sociedad del conocimiento.

Por su parte, algunas investigaciones señalan la existencia de un discurso institucional que demuestra la intencionalidad de formar en competencias en el ámbito de la administración. No obstante, en la realidad los cursos no tienen tal orientación sistemática y articulada entre los elementos que integran el proceso de enseñanza-aprendizaje (Nunes & Patrus, 2011).

Asimismo, algunas de las brechas concernientes a la educación en administración se encuentran entre las reseñadas por Ocampo, et al (2016), relativas a la reducción de la complejidad de los fenómenos estudiados en la administración, la americanización de la enseñanza y la instrumentalización del conocimiento, la calificación de los cursos de administración como fábricas y la tendencia oportunista en la formación, así como, la alineación en la educación hacia el progreso económico y el neoliberalismo como racionalidad para formar en administración.

Por otra parte, en la enseñanza de la administración, las limitaciones son mucho más que una mera preocupación didáctica. En este sentido, se plantea la posibilidad de una pedagogía crítica no solo a partir de los contenidos curriculares, sino del estímulo de la posición crítica de estudiantes en administración que han estado acostumbrados a buscar recetas y fórmulas mágicas en la gestión (Páez & Rodríguez, 2006 citado en Ocampo, et al., 2016).

Lo anteriormente expuesto, es fundamento para que, el proceso de gestión de la formación de directivos esté urgido de transformaciones en función de su mejora. López & Valera (2012), aluden que las transformaciones en el mundo del trabajo han traído consigo un cambio en los esquemas que operan con los enfoques y métodos a utilizar en la formación de directivos. Sin embargo, al mismo tiempo apuntan que, en la concreción de dicho proceso no se han tomado en consideración las teorías específicas acerca del aprendizaje del humano adulto (andragogía), como tampoco la concepción de que el conocimiento no se refleja mecánicamente en la conciencia del sujeto porque sencillamente alguien se lo informe, este se construye mediante la participación activa y consciente de la persona, apoyado en estructuras conformadas durante el ejercicio de sus diversas funciones en la sociedad (constructivismo).

Se coincide con Chia & Holt (2008) cuando bosquejan que la investigación y la educación, en tantos ejes articuladores, deberían privilegiar la reflexión sobre sí mismas, incentivar los estudios que posibiliten miradas críticas en torno a aspectos relacionados con qué y cómo se investiga, acerca de qué y cómo se enseña, y qué y cómo se emplean los métodos de enseñanza en administración y organizaciones, lo que implica pensar las posibilidades acerca de cómo se crea y reproduce el conocimiento en dichos procesos.

En consonancia, Marín (2005) precisa que se discute la forma de renovar la educación, los métodos de enseñanza, los vínculos entre la teoría y la práctica y el desarrollo crítico de los sujetos. Es decir, la necesidad de asumir una responsabilidad pedagógica en función de la formación de administradores integrales en las dimensiones del saber y el hacer y de prácticas de formación integrales y de calidad, que estén acordes a este nuevo escenario.

Estos derroteros implican, una ruptura con el modelo tradicionalista de formación en los contenidos de administración-dirección desde una perspectiva donde, según Leibowicz (2000), la formación inicial se une a la continua en un espiral de procesos que propicia la gestación de una capacidad sostenible de aprendizaje. De ahí la complejidad que subyace en los procesos formativos con directivos, que entrañan una singularidad, dado el carácter específico y especializado de su gestión, por tanto, deben concebirse desde una perspectiva integradora y creadora de alta responsabilidad política-ideológica.

#### *Formación y formación permanente de directivos. Rasgos esenciales*

El término formación, dada su naturaleza holística y compleja, aglutina una multitud de conceptos similares como son los de preparación, capacitación, superación, entre otros. Son objeto de análisis en este trabajo, las posiciones de Bañobre, García, Dorta & Marichal (2015); Cuesta (2010); Rodríguez (2013), para quienes es considerada como:

- Proceso social y complejo, donde los sujetos crean y desarrollan los procedimientos que propician la construcción de significados y sentidos, en el ámbito de las acciones formativas que realizan.
- Actividad clave vinculada al proceso de cambio y sustento esencial de la gestión en su necesario y constante proceso de cambio.
- Proceso y resultado de la educación del hombre en una rama del saber humano.

- Sistema de acciones de intervención con objetivos bien definidos, que apuntan a transformar una situación de carencia identificada de forma previa, donde las personas están conscientes y participan activamente de manera cooperada y en situación de trabajo que promueve el aprendizaje y el cambio.

De igual modo, el concepto de formación permanente o formación continua ha sido también ampliamente estudiado (Bañobre, et al., 2015; Valiente, et al., 2017; Valiente & Del Toro, 2020). Tomando como base los resultados obtenidos en esas investigaciones se sistematizan sus rasgos distintivos como sigue:

- Es un proceso que tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y flexible y transcurre durante el desempeño de las funciones directivas.
- Su finalidad es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano.
- Sus objetivos son de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades y promover el desarrollo y la consolidación de valores.
- Puede ser desarrollada tanto dentro como fuera de la organización, por formadores externos o internos, en horario laboral o de ocio, a iniciativa de la organización o del propio directivo.
- Está encaminada a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora de su desempeño y los resultados de las organizaciones que dirigen.

Como proceso consciente, transformador e intencional, ha de ser gestionado en tanto, el carácter cultural e intencional de la formación de directivos, precisa de una gestión de la formación que distinga su naturaleza esencialmente humana. Es decir, tal y como asegura López (2010), el proceso de formación de directivos debe gestionarse en función de resolver los problemas de significado para el puesto de dirección y de la organización en general.

#### *Algunos resultados investigativos. Características*

La formación permanente de los directivos y el proceso de su gestión ha sido objeto de diversas investigaciones en el ámbito nacional e internacional. Entendidos en la materia como Morell (2017), Bañobre, et al. (2015), Batista, Muñiz & Montenegro (2018), Castañeda (2010), Codina (2018), López (2010), López & Pérez (2015), Rodríguez (2013), Valdés, Cabrera & Paula (2017), Valiente (2001), han analizado y profundizado en la necesidad de mejorar el proceso formativo de los directivos como factor imprescindible de mejora en las organizaciones.

Muchos de estos estudios derivan en la propuesta de modelos, concepciones, metodologías, estrategias u otros, que explican este proceso desde diversas perspectivas teóricas. Sin el ánimo de abarcar todo el espectro de formulaciones, se centra la atención en las de Bañobre, et al. (2015), López & Pérez (2015), y Valiente (2001).

Valiente (2001) postula una concepción de la superación de los directivos educacionales, estructurada por un modelo teórico-metodológico de naturaleza sistémica constituido por cinco componentes: I) el modelo teórico de la profesionalidad de los dirigentes educacionales, II) el estudio diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas de los dirigentes educacionales inmersos en el proceso de superación, III) el diseño del sistema de superación, IV)



el establecimiento del sistema de superación y V) la evaluación postactiva del sistema de superación.

Por su parte, Bañobre, et al (2015) proponen un sistema de gestión de la formación permanente de los directivos del sector educacional, estructurado por un modelo de desempeño por competencias, una tecnología para la determinación de necesidades educativas, una estrategia para la formación permanente y una metodología de evaluación de impacto.

López (2010) y López y Pérez (2015) plantean un modelo de gestión de la formación de directivos en el contexto de las organizaciones, interpretado como la planificación, el aseguramiento, la implementación y la evaluación de las diferentes acciones a realizar, acorde a las necesidades del contexto organizacional, que integra la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual este se desempeña, convirtiendo las funciones ejecutadas en la organización en situaciones reales de aprendizaje. Se sustenta en una plataforma epistemológica integradora de los presupuestos teóricos específicos apoyados en la formación por competencias, la andragogía y el constructivismo.

Batista, et al. (2018) establecen un modelo pedagógico de preparación y superación de los cuadros, sustentado en la teoría social-cognitiva y enfoque integral que incluye, la formación profesional (saber), directiva (saber hacer), y ética (saber ser), basada en competencias, que fomente el pensamiento estratégico, la visión prospectiva, la innovación y la creatividad, sustentado en principios que pautan la lógica instrumental a seguir: solicitud según necesidades de capacitación, establecer normas y procedimientos, definir programas de preparación, estructurar la preparación por niveles, cargos y funciones, definir instituciones encargadas de su impartición y definir formas y vías para resultados. Todas en su conjunto, aportan elementos conceptuales y procedimentales de innegable valor para la precisión de los posicionamientos de la concepción que los autores defienden. Sin embargo, siguen, en su generalidad, un enfoque similar y una visión epistémica disciplinar.

Asentimos con lo planteado por González (2004), cuando al referirse a las nuevas ciencias y las humanidades afirma que conocer e investigar la realidad social hoy requiere un bagaje teórico y metodológico adecuado al grado de complejidad, desarrollo y posibilidad que tal realidad contiene. La gestión de la formación de directivos desde la universidad, se debe configurar, entonces, como marco articulador de referencia para orientar e influenciar la forma de pensar, decidir y actuar. Al respecto conviene recordar lo planteado por Leibowicz (2000), acerca de la necesidad de “[...] una organización y gestión de la formación diferente, ya que se debe garantizar que todos los componentes contribuyan a efectivizar el papel protagónico del participante y asegurar la eficacia y eficiencia de los servicios formativos” (p.52).

De igual forma, debe asumirse como brújula orientadora, lo que nos revela Espina (2005) cuando refiere que [...] existe un posicionamiento más alentador, que considera que lo que está en crisis no es la posibilidad de construir conocimiento científico sobre lo social, sino una forma específica de construir ese conocimiento, la que se sustenta en el ideal de simplicidad y sigue un modelo disciplinar. (p. 17). Es por ello que se defiende la idea, de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos como aporte de mayor nivel de esencialidad y significado científico-

investigativo, al constituir “[...] un constructo teórico de mayor nivel de complejidad y consecuentes posibilidades de generalización científica, ya que debe ser capaz de aportar elementos suficientes para modelar, a través de ella, una diversidad de objetos de ciencia posteriores [...]” (Matos & Rizo, 2011, pp. 89-90).

#### *Posicionamientos de una concepción*

La concepción como resultado científico, no ha sido, en muchos casos, correctamente concebida en las investigaciones en que se ha propuesto, en tanto se ha mantenido a nivel de modelo teórico, aún cuando terminológicamente hayan sido enunciados como tal (Matos & Rizo, 2011). En relación con la concepción, como resultado científico-investigativo, Izaguirre (2014) reseña que al atenernos a su significado, toda concepción en la ciencia se constituye en un modo de expresar con sentido cosmovisivo un determinado cuadro explicativo científicamente argumentado de la realidad estudiada, lo que supone una construcción de consensos entre las teorías precedentes y la reconstrucción epistemológica que se articula sobre la base de la nueva visión del objeto y el campo que propone el investigador.

De manera general se asume concepción como “[...] un constructo teórico-praxiológico del conocimiento científico con fines explicativo-predictivo-transformadores del objeto y el campo de estudios que opera en el centro de su reflexión epistemológica” (Izaguirre, 2014, p. 6).

Para Izaguirre (2014) desde las coordenadas de un análisis epistemológico sistémico, se propone que una concepción se presente tomando en cuenta tres niveles para su presentación en tanto resultado científico. Son estos:

1. Posicionamiento, que alude al objeto, objetivo y referentes teóricos en que se sustenta la concepción.
2. Esencia teórica, que sistematiza el constructo teórico principal que se defiende, su red argumental y su modelo de representación como articulación de la concepción.
3. Objetivación, que supone la operacionalización, introducción en la práctica y criterios de impacto y evaluación derivados de la aplicación praxiológica de la concepción.

De manera particular, en este trabajo se centra la atención en el primero de los niveles, es decir, posicionamiento, que alude al objeto, objetivo y referentes teóricos en que se sustente una concepción de la gestión de la formación de directivos como esencialidad teórica, desde la capacidad de sustanciar epistemológicamente el significado y sentido de la concepción en la lógica de la ciencia en cuestión. Debe declararse, por tanto, cuál es el objeto de la realidad (fenómeno o proceso) que sirve como base a la aproximación y simulación teórica que se ejecuta en la concepción que se propone, para revelar sus rasgos esenciales y el sistema de relaciones que fundamentan su existencia como aporte científico.

Es preciso expresar, además, con qué objetivo se formula la concepción tanto en el plano teórico-explicativo como en el predictivo-praxiológico, ya que ambos sostienen el criterio de utilidad que tiene para la ciencia formular una concepción de la gestión de la formación de directivos como constructo integrador de naturaleza totalizadora, que intenta fundamentar una construcción (o re-construcción) epistemológica de la realidad investigada. Por su parte, los fundamentos epistemológicos, se refieren a las bases filosóficas que sustentan la concepción en su emergencia como nueva teoría sobre la realidad estudiada.

En el caso particular de las ciencias sociales, una concepción generalmente consiste en una aproximación y simulación de los procesos sociales y su dinámica de funcionamiento. Se defiende la tesis de que, una concepción teórica sobre la gestión de la formación de los directivos, abarca un profundo significado orientador para la acción de los dispositivos de dirección de las universidades y un sentido movilizador de la actuación de los directivos a través de la formación. De ahí que, una concepción teórica sobre la gestión de la formación de los directivos se constituye en un recurso formativo de primer orden, para desplegar una enseñanza desarrolladora que propicie un aprendizaje significativo de la gestión organizacional.

Se precisa, como el objeto de la concepción teórica, la gestión de la formación de directivos, asumido como el proceso teórico-práctico que confiere coherencia a las acciones formativas, que se generan y despliegan en/por las universidades, diseñado y ejecutado para dar cumplimiento a su encargo social, orientado a una dinámica humana que se sustenta en interacciones contextuales socio individuales y organizacionales de significados y sentidos del constructo de la gestión organizacional como área transdisciplinaria del conocimiento, desde el que se moldean la capacidad reflexiva y autorreflexiva de los directivos implicados, la satisfacción de sus necesidades formativas y las del contexto para la transformación de la realidad.

Se admite entonces como un complejo proceso, que se gesta y desarrolla desde la universidad, a través de un sistema de actividades y relaciones dirigidas a promover la participación activa, crítica, reflexiva y transformadora de los directivos, en la apropiación consciente y creadora de su rol y los modos de actuación inherentes. Así como, favorecer su autogestión formativa y autoformación y, consecuentemente, la formación de sus colaboradores en las organizaciones que gestionan.

Constituye, entonces, un proceso vinculado a los problemas sociales e individuales del contexto organizacional empresarial y público que coadyuva a la excelencia de la formación de sus directivos, en particular, a partir de vías estratégicas de participación e interacción colectiva en la trama interna y externa de las organizaciones. Es decir, el directivo desde esta perspectiva “aprende y crea conocimiento a través de interacciones sociales continuas” (Nonaka & Peltokorpi, 2006, pp. 76)

Desde esta perspectiva, permite no solo las acciones propias de diseño y puesta en práctica, sino, la recuperación, construcción e internalización de la práctica administrativa interactiva y consciente, al permitir a los directivos, sujetos de la formación, comprender y explicitar los sentidos, fundamentos, lógicas y elementos problemáticos de la experiencia formativa, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, sistematización y expresión de las propuestas formativas de carácter contextual.

Es decir, una gestión de la formación de carácter sinérgico que responda a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar, que articule armónicamente el posgrado y la reflexión colaborativa en el puesto de trabajo del directivo y que encuentre en la observación sistemática y la reflexión compartida sobre la práctica directiva, el eje sobre el que gire el desarrollo del directivo y el desarrollo de la organización, a partir de acciones formativas que favorezcan la construcción de significados y sentidos.

Tales posturas apuntan a que, la gestión de la formación de directivos se sostiene en una lógica que combina la orientación y la movilización del sujeto (directivo) a través de acciones formativas construidas desde la significatividad en el proceso de apropiación de los contenidos administrativos, induciendo las interacciones reflexivas grupales en una dinámica donde se sistematizan y transforman las ideas y realizaciones humanas sobre la administración, en su universalidad y contextualidad, mediadas por los significados y los sentidos.

Una gestión de la formación, centrada en la apropiación de los contenidos administrativos, como un proceso constructivo del conocimiento que permite al directivo perfeccionar constantemente el sistema de mecanismos, procesos e instrumentos de su gestión y con ello, su cultura. Se debe propiciar un significado a las acciones formativas que coadyuvan a un sentido de su gestión directiva. En la medida en que el proceso de apropiación alcanza peldaños superiores, de carácter potencial y ascensional, conlleva a que el directivo que se forma, se transforme culturalmente en relación con su gestión de dirección, y con ello, se desarrolle su propia capacidad transformadora en el contexto organizacional. Se reconoce, por tanto, que la pertinencia, el impacto, la relevancia y, en fin, la calidad y sustentabilidad de la formación de directivos requiere de una gestión desde la universidad, en la búsqueda de una transformación cualitativa del desempeño profesional.

El objetivo de la concepción es, la integración de postulados precedentes y los enfoques renovados de la formación de los directivos, que se sintetiza en una reconstrucción teórica, metodológica y práctica reveladora de una resignificación epistemológica articulada sobre la base de una nueva visión de la gestión de la formación de directivos, que permite comprender, explicar, interpretar y argumentar sus particularidades (teórico-explicativo). De igual manera viabiliza su estructuración y funcionamiento procesal-sistémico, al orientar el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso, encaminado al desarrollo integral de los directivos a través de la formación (predictivo-praxiológico). Desde este propósito, la concepción visualiza la gestión de la formación de los directivos como un proceso que articula la gestión de la formación desde la universidad y la gestión de la formación que se desarrolla en el contexto de las organizaciones empresariales y públicas.

Los referentes teóricos que sustentan la concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos, son asumidos críticamente desde diversos campos de la realidad, conexos con la nueva formulación epistémica que se cimenta en la concepción. Esto implica considerar la producción científica que estudia la formación de directivos y su gestión y, asumir y/o reconstruir los presupuestos que delinear la arquitectura teórica de la concepción que emerge como nuevo resultado científico. Se consideran así los referidos a:

Los fundamentos filosóficos de la gestión de la formación de directivos, como expresión de cultura científica. En este caso:

- El fundamento ontológico, que supone develar la naturaleza objetivo-subjetiva de la gestión de la formación de directivos, desde la comprensión de su esencialidad, en tanto ente de la realidad.
- El fundamento gnoseológico, que conjetura establecer los nexos de ruptura y continuidad del conocimiento sobre la gestión de la formación de directivos, a partir de la pesquisa de

su marco teórico referencial y el estado del arte del objeto en cuestión, que permite legitimar su alcance en el perfeccionamiento del conocimiento de la ciencia en este ámbito.

- El fundamento epistemológico, presume la validez de la arquitectura científica de la concepción como producto teórico y su trascendencia para el sistema de conocimientos desde las ciencias de la educación y la gestión organizacional como ciencia en ciernes.
- El fundamento cosmovisivo, prevé los conceptos, regularidades, leyes y teorías como genuino producto de la concepción del mundo del investigador, que representan, desde su significado científico, una manera peculiar de ver e interpretar la formación de los directivos y su gestión.
- El fundamento lógico, vaticina la validez de constructo, significado y sentido de la investigación en su conjunto y de sus aportes en particular. De conformidad con Plá (1996), la filosofía sí tiene algo que aportar a la ciencia: es el conocimiento acerca de los esquemas de pensamiento (de la lógica) con que puede el científico abordar la realidad.
- El fundamento metodológico, infiere la asunción de una regulación teórico-práctica de la concepción desde la capacidad integradora de métodos, procedimientos y estilos de pensamiento, en correspondencia con el modo en que se explora la realidad por las ciencias. Como asegura Plá (1996), la función de la filosofía está, entonces, en preparar el marco teórico por donde se encaminará el pensamiento científico de aquel que se acerque a la realidad con ánimo de conocerla para transformarla y ese marco teórico en el caso del marxismo, se concreta en dos aspectos: la comprensión materialista de la historia y la lógica dialéctica (Izaguirre, 2014).

Otro de los fundamentos filosóficos, que responde a una urgencia teórica de primer orden y confiere novedad a la concepción que se propone, es la consideración del paradigma de la complejidad, que comporta un replanteamiento del papel del enfoque dialéctico-materialista en la construcción del conocimiento científico, sobre la gestión de la formación de directivos.

La complejidad para Izaguirre (2014) emerge como reconocimiento de la diversidad del entorno, que impone la necesidad de su estudio desde enfoques multilaterales como única alternativa para comprenderla desde lo complejo de sus componentes, relaciones, cualidades y rasgos, como expresiones de la dificultad intrínseca que tiene para la ciencia su indagación sistemática.

Asumir esta lógica relacional para el estudio de la gestión de la formación de directivos, como realidad compleja, exige considerar las premisas filosóficas que dictan los principios dialéctico-materialistas de la objetividad, la concatenación universal, el desarrollo y el análisis histórico-concreto, pues organizan, desde una perspectiva sistémica, el análisis de la complejidad social que este fenómeno entraña.

Sin el ánimo de abarcar la pluralidad de enfoques que subyacen en su arquitectura teórica, algunas de las nuevas perspectivas que introducen sus nociones con claras implicaciones filosóficas dialéctico-materialistas para la gestión de la formación de directivos, pudieran ser: el diálogo transdisciplinario de saberes; la incorporación de la reflexividad social como eje articulador del pensamiento y la noción del saber social situado (Espina, 2005).

Asumir este presupuesto filosófico, tiene implicaciones para la concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos, en dos sentidos articulados. Por una parte, porque su fundamentación entraña una eficiente interacción y autoorganización de varias disciplinas científicas que “[...] participan con un alto nivel de colaboración y protagonismo distribuido [...] un inédito proceso y espacio de comunicación y creación epistemológica y metodológica entre las más disímiles áreas de conocimiento” (Aurelio & Martínez, 2018, p. 78).

Por la otra, porque la transdisciplinariedad constituye un enfoque metodológico que atraviesa la gestión organizacional, es decir, considerada como contenido formativo, constituye un área transdisciplinaria<sup>2</sup> desde la que se unifica el conocimiento y es aplicable en áreas limítrofes entre fronteras académicas.

Otro de los referentes meditados, desde la perspectiva filosófica de la complejidad, lo constituyen las ideas avanzadas acerca de cómo comprender el papel autopoiético de las organizaciones sociales y el rol condicionante de la formación de los directivos para vigorizar su gestión directiva en aras de elevar así su robustez adaptativa, evolutiva y transformadora.

Según Aurelio & Martínez (2018), entre las propiedades más sistematizadas de las organizaciones sociales, desde la perspectiva de la complejidad, se encuentra la que refiere que los sistemas sociales complejos en su relación con el entorno poseen dos zonas de comportamiento, previsible e imprevisible. Como derivación, las organizaciones crean dos estructuras internas: una zona de dirección (previsión, planificación, organización y control) y una zona de creatividad (libertad de acción, descubrimiento, innovación, experimentación, pilotaje, simulación en escenarios virtuales, etc.), que responden a la zona de comportamiento de las organizaciones.

Estas dos zonas, argumentan los autores, definen sus relaciones con el entorno de dos maneras: a) de sobrevivencia, (coexistencia) y b) de desarrollo (evolución y transformación), en dependencia de la efectividad de las relaciones entre las dos zonas y de los impactos favorables o negativos de los tipos de entornos: antagónicos, hostiles, de co-existencia y favorables.

Estas ideas sobre las zonas de dirección y creatividad tienen un extraordinario valor epistemológico para la construcción de una propuesta metodológica que permita elevar la eficiencia de los cambios revolucionarios que hoy se realizan en Cuba en el orden de la actualización del modelo económico y de la reorganización de la vida social en el país a tono con esos cambios.

Los fundamentos hermenéuticos, dado que se requieren escenarios para la formación permanente de los directivos empresariales y públicos, que sean un espacio hermenéutico alternativo y proactivo, que asuman la responsabilidad de producir nuevos conocimientos, que potencien un mejor entendimiento de la realidad y estrategias que permitan articular prácticas pertinentes a las necesidades sociales.

---

<sup>2</sup> La gestión organizacional es considerada como una “macro disciplina” que sistematiza y organiza conocimientos teóricos que son válidos a todas aquellas disciplinas que estudian a la organización en sus disímiles ámbitos de existencia en la vida socioeconómica y política y desde los diferentes procesos, fenómenos y factores que le son inherentes como entidad social. Ver “La gestión organizacional como área del conocimiento científico”. Programa de doctorado en Gestión organizacional. Universidad de Holguín, 2019.

La hermenéutica, permite entonces, penetrar en la esencialidad de los procesos y fenómenos de la naturaleza al permitir transitar por los procesos de observación, comprensión, explicación e interpretación. De lo que se trata es, de revelar las potencialidades que la hermenéutica aporta, como enfoque metodológico, que permite penetrar en la esencia del contenido de la gestión organizacional, para su interpretación desde niveles de comprensión y explicación que desarrolle su reconstrucción y su aplicación a la praxis, a partir de las relaciones de significados y sentidos que se dan en la gestión directiva. En síntesis, que adquieran auténticos sentidos formativos los contenidos de la gestión organizacional, significados como esenciales.

Desde esta asunción, se connota una nueva mirada al proceso de formación y apropiación de los contenidos por parte de los directivos, al constituirse en una actividad interpretativa, cuya dinámica formativa se implica en la relación entre el significado y el sentido del contenido interpretativo. El significado interpretativo se relaciona con la semántica que designa el contenido de la gestión organizacional como área del conocimiento transdisciplinar y que está en estrecha relación con el nivel cognoscitivo del directivo y, el sentido interpretativo, se vincula con el resultado del análisis hermenéutico que representa el grado de susceptibilidad de entenderse o comprenderse el contenido.

Entre los fundamentos de la gestión organizacional como área del conocimiento transdisciplinar se encuentran la gestión del capital humano (Chiavenato, 2011), la gestión de competencias (Cuesta, 2010), la gestión por procesos y la gestión de la calidad (Llanes, Moreno & Lorenzo, 2018) entre otros.

Entre los fundamentos desde las ciencias de la educación, se consideran apropiados, el reconocimiento del desarrollo de los sujetos bajo la influencia de la educación y del contexto sociocultural en el que se desenvuelven, así como, el reconocimiento de la importancia de la actividad humana y dentro de esta la comunicación en la formación del hombre, sus relaciones sociales cualitativas histórico-concretas, en un contexto sociocultural.

En consonancia, se toman los elementos más novedosos referidos a las categorías formación y aprendizaje para la comprensión y desarrollo de la dinámica humana en el seno de las organizaciones, formación basada en el desarrollo de competencias para aprender en el contexto de comunidades de aprendizaje (Rodríguez, 2013), que pone el énfasis en el carácter dialéctico y relacional de la categoría competencias y cómo puede contribuir a la comprensión y transformación de los procesos formativos, así como, la comunidad de práctica como interfase entre individuo-organización y espacio que facilita el cambio, concebido como proceso de desaprendizaje-aprendizaje.

Igualmente, la consideración de la gestión grupal, en función de lograr la preparación de los sujetos que intervienen en el proceso de apropiación de los contenidos administrativos, lo que puede contribuir a la dilucidación de la relación existente entre la universalidad de la administración como ciencia y la contextualidad de dicha ciencia, para perfeccionar la pertinencia formativa de los directivos desde la Educación Superior.

Los fundamentos psicológicos y pedagógicos, sustentados desde un enfoque andragógico, constructivista e histórico-cultural del conocimiento como construcción de significados y

atribución de sentidos al reflejo cognoscitivo de la realidad por parte del sujeto en formación. Desde estas asunciones, concebir teórica y metodológicamente la formación de directivos y su gestión desde la universidad supone: a) considerar la sistematización, articulación y difusión de teorías específicas sobre el aprendizaje del humano adulto, b) la construcción de significados y sentidos establecidos durante dicho proceso (López & Valera, 2012), lo cual requiere de formas más dinámicas para gestionar el proceso de formación.

Asimismo, constituyen fundamentos psicológicos relativos a las teorías del aprendizaje: el aprendizaje experiencial (Kolb, 2014), el aprendizaje organizacional (Senge, 1992, 1995), el aprendizaje organizacional (Huber, 1991) y la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Las asunciones que se presentan como posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos, constituyen, como se anticipó, un primer acercamiento del equipo de investigadores desde un enfoque más integrador al objeto especial de la ciencia, que permita una mejor comprensión de la realidad de este, conscientes de que no establece un producto acabado, sino más bien, una propuesta que invita a la reflexión, la crítica y el debate científico.

### Conclusiones

El estudio teórico realizado demostró la importancia que connotan tales posicionamientos, los que conducen a un enriquecimiento en el tratamiento teórico del proceso de gestión de la formación de directivos, que posibilita la organización y desarrollo de su dinámica desde la universidad, en aras de perfeccionar gradualmente la sistematización y transformación cultural de los directivos.

Los posicionamientos descritos (objeto, objetivo y fundamentos teóricos) posibilitan una reconstrucción teórica de la gestión de la formación de directivos, desde una concepción que la resignifica a tono con los cambios que se generan en el contexto cubano actual.

El contenido, alcance y significación de una concepción, siempre depende de la pertinencia, consistencia y grado de articulación sistémica de las ideas que la integran. No necesariamente todas las ideas científicas que se asumen deben ser novedosas y creadoras, lo que debe serlo es el propio sistema donde estas se integran y ese es precisamente, la intención de la nueva concepción.

### Referencias

- Aurelio, N. & Martínez, F. (2018). *La educación transdisciplinaria*. Buenos Aires, Argentina: Editora Latinoamericana.
- Bañobre, J., García, J. A., Dorta, M. & Marichal, O. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación*( 69), 157-186. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://rieoei.org/RIE/article/view/148>.



- Batista, T., Muñiz, M. & Montenegro, G. (2018). El proceso pedagógico de la preparación de los cuadros y reservas en Cuba: una concepción integradora desde la teoría social cognitiva. En *Memorias Congreso Internacional GESEMAP 2018* (págs. 1-10). La Habana, Cuba: GESEMAP.
- Castañeda, M. (2010). La capacitación en el puesto de trabajo. El uso de las TICs y el directivo como entrenador. Aproximación a una experiencia. *Folletos gerenciales*(14), 55-75. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article>.
- Chia, R. & Holt, R. (2008). The nature of knowledge in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 471-486. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amle.2008.35882188>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Codina, A. (2018). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. *Folletos gerenciales*, 22(1), 35-44. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86/101>.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra ed.). La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Espina, M. (2005). Complejidad y pensamiento social. En L. Carrizo, M. Espina, & J. T. Klein, *Transdisciplinaridad y Complejidad en el Análisis Social. Programa MOST. Gestión de las Transformaciones Sociales. Documento de debate nro. 70*. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de no. 70. UNESCO. <https://www.unesdoc.unesco.org/images/0013/001363/136367s.pdf>
- García, G. (2002). Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica. *Tesis doctoral inédita*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
- González, O., Gorina, A., Sánchez & Alberteris, I. (2018). Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. *Retos de la dirección*, 12(1), 38-62. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir03118.pdf>
- González, P. (2004). *Las nuevas ciencias y las humanidades. De la academia a la política*. Madrid, España: Complutense.

- Hernández, G., Saavedra, J. & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista Investigación y Reflexión*, 15(1), 91-112. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915106.pdf>
- Horruitiner, P. (2009). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. Catonsville: California INFORMS. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>
- Izaguirre, R. (2014). Cómo presentar una concepción en tanto resultado científico-investigativo. *Colegio Universitario*, 3(1), 1-12. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/rcu/article/view/3820>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. (2da.ed.) New Jersey: Pearson Education. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Kolb,+D.+A.+\(2014\).+Experiential+learning.+Experience+as+the+source+of+learning+and+development%2BPearson+Education&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Kolb,+D.+A.+(2014).+Experiential+learning.+Experience+as+the+source+of+learning+and+development%2BPearson+Education&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Leibowicz, J. (2000). *Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua*. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de Cinterfor, OIT. Montevideo: <https://www.oitcinterfor.org>.
- Llanes, M., Moreno, M. & Lorenzo, E. (2018). *Sistema de gestión de la calidad. Contexto de la organización y liderazgo. ¿Qué y cómo hacer?* Holguín, Cuba: Ediciones Conciencia. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <http://www.holguin.cu/images/contenidos/Libro-Sist.Gestion.Calidad.pdf>
- López, J. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Panorama Administrativo*, 4(8), 89-110. Recuperado el 9 de septiembre de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/342365543\\_MODELO\\_DE\\_GESTION\\_DEL\\_PROCESO\\_DE\\_FORMACION\\_DE\\_DIRECTIVOS\\_EN\\_EL\\_CONTEXTO\\_DE\\_SUS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/342365543_MODELO_DE_GESTION_DEL_PROCESO_DE_FORMACION_DE_DIRECTIVOS_EN_EL_CONTEXTO_DE_SUS_ORGANIZACIONES)
- López, J. & Pérez, I. (2015). Gestión de la formación de directivos y su vínculo con la práctica organizacional. Propuesta de modelo contextual. *Ecociencia*, 2(3), 1-21. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cientifica-ecociencia/articulo/gestion-de-la-formacion-de-directivos-y-su-vinculo-con-la-practica-organizacional-propuesta-de-modelo-contextual>

- López, J. & Valera, O. (2012). La formación contextual de los directivos y su basamento andragógico y constructivista. Una polémica superada. *Folletos Gerenciales*, 16, 51-60. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/339800127\\_LA\\_FORMACION\\_CONTEXTUAL\\_DE\\_LOS\\_DIRECTIVOS\\_Y\\_SU\\_BASAMENTO\\_ANDRAGOGICO\\_Y\\_CONSTRUCTIVISTA\\_UNA\\_POLEMICA\\_SUPERADA](https://www.researchgate.net/publication/339800127_LA_FORMACION_CONTEXTUAL_DE_LOS_DIRECTIVOS_Y_SU_BASAMENTO_ANDRAGOGICO_Y_CONSTRUCTIVISTA_UNA_POLEMICA_SUPERADA).
- Mace, M. (1977). *Promoción y formación de ejecutivos*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Marín, D. A. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicas y posibilidades pedagógicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de 15(26), pp. 43-58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802604>
- Matos, E. & Rizo, L. (2011). *La práctica investigativa, una experiencia en la formación doctoral en Ciencia Pedagógica*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Morell, D. (2017). Evaluación del impacto de los diplomados en Administración Pública, Dirección y Gestión empresarial en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. *Estrategía y Gestión Universitaria*, 5(2), 121-139. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2673726-evaluaci%C3%B3n-del-impacto-de-los-diplomados-en-administraci%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-direcci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-empresarial-en-la-universidad-de-ciego-de-%C3%A1vila](https://redib.org/Record/oai_articulo2673726-evaluaci%C3%B3n-del-impacto-de-los-diplomados-en-administraci%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-direcci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-empresarial-en-la-universidad-de-ciego-de-%C3%A1vila)
- Navarro, A. (2010). *La formación de directivos en las empresas del sector de petróleo y gas en España*. Tesis doctoral inédita. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Madrid, España Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <http://espacio.uned.es/fez/view/tesisuned:CiencEcoEmp-Alnavarro>.
- Nonaka, I. & Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles. *Knowledge and Process Management*, 13(2), 73-82. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Knowledge+and+Process+Management,+13\(2\),+73-82.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Knowledge+and+Process+Management,+13(2),+73-82.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*, Basingstoke England, Palgrave. Nueva York: Macmillan.

- Nunes, S. & Patrus, R. (2011). A pedagogia das competências em um curso de administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 13(40), 281-299. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, <https://www.scielo.br/j/rbgn/i/2011.v13n40/>.
- Núñez, J. (julio-diciembre de 2013). La ciencia universitaria en el contexto de los cambios en el modelo económico y social: lecciones del pasado y miradas hacia adelante. *Revista Universidad de la Habana*(276), 98-123. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <http://www.revuh.uh.cu/index.php/UH/article/view/7>.
- Ocampo, C., Gentilin, M. & González, D. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 13-51. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/15880](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/15880).
- Plá, R. (5 de enero de 1996). El cuerpo teórico del marxismo a la luz de la crisis del socialismo. Conferencia. En *II Encuentros Hispano-Cubanos de Filosofía*(s.p) Santa Clara, Cuba Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://www.filosofia.org/mon/cub/dt017.html>
- Rodríguez, M. (2013). El aprendizaje y la formación en las organizaciones desde una visión socio-histórica. *Revista Cubana de Educación Superior*(2), 124-137. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cubana-de-educacion-superior>.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- UNESCO. (1997). *Nuestra diversidad creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. París, Francia: Autor. recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [https://oibc.oei.es/uploads/attachments/125/nuestra\\_diversidad.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/125/nuestra_diversidad.pdf)
- Valdés, J. Cabrera, O. R. & Paula, C. A. (2017). Concepción teórico–metodológica del proceso de formación de la cultura económica de los cuadros educacionales. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 275-282. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/642>
- Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Tesis doctoral inédita. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

Valiente, P., Del Toro, J. J. & González, J. (2017). Tendencias actuales en la formación especializada de los directores escolares: hallazgos desde la sistematización. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(5), 1-22. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articloe/view/230>

Valiente, P. & Del Toro, J. (2020). Referentes orientadores para favorecer la pertinencia social de la formación especializada del director escolar. *Mendive*, 18(3), p. 573-587. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962020000300573](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962020000300573)

### Síntesis curricular de los autores:

**Arismendis Tamayo Pupo** es Doctor en Ciencias Pedagógicas, Magíster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos y Diplomado en Administración Pública, se desempeña como subdirector del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Granma. Ha desarrollado investigaciones acerca de la temática y contribuido a la formación permanente de directivos y supervisores. **Marcos Alexis Serrano Tamayo**, es Doctor en Ciencias Técnicas y Magíster en Desarrollo Socioeconómico Local, es profesor del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Granma. Ha desarrollado investigaciones sobre la gestión de la innovación en entidades deportivas y ha contribuido al desarrollo de proyectos en este sector. **David Dainier Matos Mendoza** es Licenciado en Psicología por la Universidad de Oriente, se desempeña como Especialista B en Gestión de Recursos Humanos. Laboratorios AICA. BIOCUBAFARMA, Cuba, ha desarrollado investigaciones sobre aprendizaje organizacional y ha contribuido con la formación permanente de directivos en la provincia Granma. **Pedro Vázquez Betancourt** es profesor Auxiliar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros, Universidad de Granma.

### Declaración de responsabilidad individual

Arismendis Tamayo Pupo: Aportó el diseño de la investigación y ejerció la dirección del equipo durante la pesquisa realizada, participó en la gestión de las fuentes de información y en la sistematización del estado del arte, así como, la elaboración de la estructura del artículo.

Marcos Alexis Serrano Tamayo: Tuvo a su cargo el análisis de las fuentes bibliográficas, la revisión de los conceptos y la comparación con otras concepciones disponibles, para discriminar la bibliografía. David Dainier Matos Mendoza: Participó en el análisis del proceso de formación desde un enfoque de competencias y gestión del conocimiento, contribuyó además con la revisión de la bibliografía y su actualización.

Pedro Vázquez Betancourt: Participó en el análisis del proceso de formación desde un enfoque de competencias y gestión del conocimiento, contribuyó además con la revisión de la bibliografía y su actualización.