

# Procedimiento para la gestión de la formación de los directivos

Procedure for management of managers

**KENIA CABALLERO BORDELOY**

<https://orcid.org/0000-0002-5565-1340>  
keniac2002@uo.edu.cu

Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado, Universidad de Oriente, Cuba

**MÓNICA ROSARIO BERENGUER UNGARO**

<https://orcid.org/0000-0001-7209-2141>  
monicab@uo.edu.cu

Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado, Universidad de Oriente, Cuba

**GLADYS JOSEFA PUIG TÉLLEZ**

<https://orcid.org/0000-0002-7498-6963>  
puig@uo.edu.cu  
Universidad de Oriente, Cuba

**YILIAN RODRÍGUEZ CLAVIJO**

<https://orcid.org/0000-0002-0629-7103>  
yilian\_rc@uo.edu.cu

Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado, Universidad de Oriente, Cuba

**Como citar este artículo:** Caballero Bordeloy, K., Berenguer Ungaro, M. R., Puig Téllez, G. J. y Rodríguez Clavijo, Y. (2023). Procedimiento para la gestión de la formación de los directivos. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 206-214. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un procedimiento para gestionar la formación de los cuadros que contribuya a mejorar el desempeño de éstos, ante los nuevos retos que impone el actual contexto globalizador y dinámico. Para ello se utilizaron métodos como el descriptivo, inductivo y deductivo que permitieron analizar otras herramientas propuestas y definir las bases para lograr el resultado previsto. El procedimiento obtenido se conforma de cuatro pasos, en cada uno de ellos se identifica; el objetivo que persigue, la fuente de información, participantes, herramientas a utilizar y los indicadores verificables. Se realizó la validación teórica del procedimiento para gestionar la formación de los cuadros, a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

**Palabras clave:** capacitación, gestión formativa, directivos, reservas, preparación

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose a procedure to manage the training of cadres that contributes to improving their performance, given the new challenges imposed by the current globalizing and dynamic context. For this, methods such as descriptive, inductive and deductive were used that allowed analyzing other proposed tools and defining the bases to achieve the expected result. The procedure obtained is made up of four steps, in each one of them it is identified; the objective pursued, the source of information, participants, tools to be used and verifiable indicators. The theoretical validation of the procedure to manage the formation of cadres was carried out, through Cronbach's Alpha coefficient.

**Keywords:** training, training management, managers, reserves, preparation.

Recibido: 14/8/2022      Aceptado: 22/11/2022

## INTRODUCCIÓN

Los directivos repercuten de forma positiva en las organizaciones, teniendo en cuenta que estos son considerados por sus miembros como las personas capaces de dirigirlos, manejar conflictos, transformar los problemas en oportunidades, y de esta forma no solo conducir la organización a cumplir con las metas, sino a adaptarse a los diferentes escenarios que se presentan (Valenzuela, Mejía, y Leyva, 2020) Sin embargo, no siempre cumplen con estas condiciones al carecer de la capacidad para adaptarse de forma rápida a la evolución tecnológica como la digitalización y la robótica, también a la apertura económica, política y social, así como a las nuevas divisiones del trabajo (García, 2020).

Ejemplo de lo anteriormente planteado, fue el escenario que impuso la pandemia de la COVID-19 en el mundo, las organizaciones tuvieron que adaptarse a nuevas perspectivas en la forma de trabajar, estimulando entre algunas variantes laborales el trabajo a distancia y el teletrabajo (Ulate, Vásquez y Murillo, 2020). Lo anterior exige de los directivos nuevas formas de actuación, que implica alcanzar otras habilidades y valores de forma sistemática (Rodríguez, Ion, Mercader y López-Crespo2020). Para ello se requiere adquirir y desarrollar conocimientos que les permitan cumplir de forma eficiente y eficaz sus funciones, para lograr un desempeño superior en la organización, (González y Gorina, 2017).

Lo antes expuesto manifiesta la importancia del proceso de formación continua en los cuadros y reservas, particularmente en temas relacionados con dirección. Ello en coherencia con la adecuada formación política, económica y tecnológica. Para Guevara (citado por Sáenz, 2021), lo anterior es la condición indispensable para ser un cuadro de dirección. Valiente (2001) establece que la formación de los cuadros es “un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización” (p. 18). Sin embargo, Portela, (2014), plantea que es un:

Sistema de actividades pedagógicas de desarrollo y acción práctica de la reserva, que se expresa como proceso y resultado, en correspondencia con las necesidades y potencialidades individuales, del centro y estrategia de desarrollo del territorio, potenciando la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y valores asociados a las exigencias de su futuro desempeño profesional, como resultado de su actividad pedagógica profesional, con el fin de transformar la realidad educativa en que actúa y al propio sujeto (p. 6-7).

Estanque y Padrón, (2017) define la formación continua de los cuadros como el proceso sistemático, intencional; que posee una estructura lógica y sistémica; que se planifica, organiza, dirige y evalúa por personal calificado; sobre la base del diagnóstico de necesidades de capacitación, con objetivos definidos para el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores y

que responde a las exigencias de los puestos de trabajo. Martín y Pi, (2017) conciben la formación de cuadros como parte de la dinámica general del sistema de trabajo de cada nivel de dirección.

De todo lo anterior se concluye que la formación de cuadros forma parte de la dinámica de trabajo. Es un proceso sistemático y continuo, durante el mismo el cuadro adquiere conocimientos, desarrolla habilidades y valores, que tienen que estar alineados al cumplimiento de la misión y la visión de la organización y de esta forma desarrollar las competencias necesarias para el cargo.

Para González, Gorina y Alberteris (2018), las principales deficiencias que presenta la formación de cuadros, destacan: a) se imparten cursos de preparación y superación que no responden a las verdaderas necesidades de los cuadros; b) la impartición de los cursos muchas veces coincide con periodos críticos de realización de tareas priorizadas por las entidades, por lo que a los cuadros se les presentan situaciones complejas para asistir; c) los contenidos de los cursos no se relacionan directamente con las problemáticas más urgentes de las entidades, lo que provoca desmotivación; d) los cursos relacionados con contenidos de administración de dirección son insuficientes; e) la preparación y superación que brindan los cursos no es suficiente, pues no existe un mecanismo para darles seguimiento en las propias entidades, de forma que se puedan realizar consultorías o asesorías sobre temas relevantes y complejos.

Otros autores también refieren insuficiencias en el proceso de preparación de cuadros, asociadas con: a) escasa formación integral e insuficiente experiencia laboral y de dirección; b) insuficientes acciones de preparación y capacitación; c) la no cuantificación y cualificación del nivel de preparación (calificación, competencias), d) que el directivo no concibe al trabajador con un sentido creativo, poseedores de capacidades, habilidades y motivaciones que accionan directamente en el desempeño de la organización, entre otros aspectos que deben tenerse en cuenta en los propios diseños de los programas formativos (Martín, Meléndez, y Pérez, 2019); (Suárez, Bermejo y Valle, 2020).

Relacionado con lo anteriormente expuesto Cechella, Abbad, y Wagner (2021) reconocen que los trabajadores o colaboradores deben evaluar las oportunidades para desarrollar habilidades, adquirir nuevos conocimientos, así como asumir tareas más complejas en la organización, cuestiones también asociadas al diseño del plan de desarrollo individual de los cuadros, ya que son procesos independientes pero interrelacionados. Todo lo anterior se logrará con un adecuado plan de capacitación enfocado de manera integral al logro de los objetivos de la organización.

Todo lo anterior evidencia insuficiencias en la preparación de los directivos, en la que predominan factores organizativos, que tienen impacto negativo en el desempeño del cuadro y en la organización. El reconocimiento de estos aspectos es de vital importancia para el cumplimiento de la política de desarrollo socioeconómico cubano, en el que juegan un papel determinante las universidades y las Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación (ECTI), como es el caso del Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado (CNEA).

El CNEA es una ECTI adscripta a la Universidad de Oriente, con categoría de centro de investigación. Actualmente cuenta con una estructura directiva conformada por ocho cuadros, de ellos cinco mujeres, tres de éstas con categoría científica de Doctores en Ciencias y Profesoras Titulares e Investigador Titular. Entre los factores distintivos de estos cuadros, destacan la permanencia en la entidad con más de 25 años y en el cargo con más de cinco años. En sentido general manifiestan un adecuado desempeño, que se ha evidenciado en los resultados del centro. En esto ha incidido la formación recibida por parte del órgano rector, en este caso específico la Universidad de Oriente, así como la preparación autodidacta de cada uno de ellos.

Sin embargo, también se denotan algunas de las insuficiencias antes mencionadas en los fundamentos teóricos, como es el caso de: la insuficiente relación entre las demandas y las ofertas de formación, particularmente, en cuanto a la lógica contenido-cargos y contenido-

problemáticas organizacionales y en un sentido más amplio del país; así como la complejidad de los periodos en que son convocadas estas actividades, entre otros aspectos. Por estas razones el objetivo de este trabajo es proponer un procedimiento para gestionar la formación de los cuadros que contribuya a mejorar el desempeño de éstos.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se sustentó a través de la búsqueda, recopilación y análisis de la información necesaria a partir de diversas fuentes. Se empleó el método descriptivo a través de la observación y la entrevista. Se realizó un análisis de las principales referencias relacionadas con la formación de los cuadros y sus reservas. Se aplicaron los métodos inductivo y deductivo, con el objetivo de estudiar las regularidades de las herramientas utilizadas para identificar las necesidades formativas en los directivos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para desarrollar el procedimiento se tuvo en cuenta los aspectos teóricos y empíricos, relacionados con la formación continua de los cuadros, así como las insuficiencias detectadas. La gestión de la formación de los directivos, es un proceso permanente, el mismo puede estar formado por varias etapas, entre ellas la evaluación de impacto. Esta debe contener indicadores que demuestren los avances del directivo en las siguientes direcciones, satisfacción, aprendizaje, desempeño y transformación institucional, (Bañobre, García, Dorta y Marichal, 2015).

Ricardo, Bermúdez y Velázquez (2019), desarrollaron un procedimiento dirigido a la capacitación de directivos con el fin de alcanzar una gestión empresarial sostenible, desde el contexto organizacional cubano. Estos autores identifican la capacitación como las acciones que pueden contribuir al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias en sus directivos. El procedimiento propuesto está formado por cuatro fases, cada una de ellas tiene definido el objetivo que persigue y las actividades que se deben realizar, estas últimas se declaran como pasos.

La Fase I, representa las entradas del procedimiento, en ella se crean las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, está formada por tres pasos. Es en esta fase donde se evalúa las exigencias del entorno, situación organizacional (responsabilidad social y sostenibilidad) y se declara las premisas para la implementación del procedimiento, se forma un equipo de trabajo.

Las salidas de la Fase I, constituyen las entradas de la Fase II, en esta se diseñan dos perfiles del directivo, el requerido y el real. Lo anterior con el fin de determinar las brechas entre ellos e identificar las necesidades de capacitación que permitan avanzar sosteniblemente en la gestión empresarial. La entrada de la Fase III, es la salida de la Fase II, la misma está formada por tres pasos. En esta fase se gestionan las acciones de capacitación, la que tiene reflejo en las mejoras de los planes de capacitación de los directivos. La Fase IV, en particular, tiene como objetivo determinar el impacto de la capacitación y la sostenibilidad de los mismos. En estos pasos se declara la clasificación de los impactos, pero no proponen ningún indicador. Además, presentan el perfil requerido de la preparación de directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible y la situación real, sobre la base de los impactos previamente clasificado e identifican en el mismo el estado real y el estado deseado; sin embargo, no establecen el real alcanzado, lo que permitiría evidenciar el impacto de la capacitación.

Para Labrador, Bustio, Reyes y Cionza (2019), es necesario dilucidar ¿qué es lo imperativo gestionar la capacitación o capacitar al directivo? Para dar respuesta a esta interrogante proponen una metodología que comienza con establecer premisas para su implementación. La metodología está formada por cuatro etapas y declaran los objetivos que se persigue cada una de

ella. Estos autores parte de definir la capacitación como un proceso sui géneris. A través de este se promueven cambios importantes en los modos de actuar y de proyectarse de los directivos. Como proceso tiene la finalidad de contribuir a la gestión eficiente y eficaz de la organización, además de fomentar valores ético-profesionales.

La etapa I, tiene como objetivo realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación. En esta etapa se utilizan las siguientes técnicas Investigación-Acción-Participación, tormenta de ideas, trabajo grupal, entrevistas y encuestas.

En la etapa II, se diseñan las acciones de capacitación atendiendo a las necesidades específicas detectadas. También se determinarán las formas de organización del proceso de capacitación (talleres, cursos, entrenamientos y eventos), además se gestionan los recursos humanos, financieros y materiales con el fin de garantizar el cumplimiento con calidad de las acciones de capacitación programadas. Las acciones de capacitación planificadas se materizan en la Etapa II, se evalúa el cumplimiento de lo aprobado en las etapas precedentes y se sigue la metodología de aprender haciendo, aprendizaje participativo, lo que conllevará a la actualización de conocimientos y el fomento del trabajo en equipos.

La cuarta etapa, tiene como objetivo evaluar los resultados y el impacto de la capacitación. La salida de las evaluaciones formará parte de la retroalimentación en la fase I. El impacto se evalúa a través de indicadores relacionados con la capacidad de liderazgo, resultados alcanzados en la gestión empresarial, proyección y estrategia de la entidad, competitividad, niveles de eficiencia y eficacia, responsabilidad social empresarial, compromiso ambiental, aporte al desarrollo social, entre otros elementos. Teniendo en cuenta el análisis anterior se diseñó el procedimiento propuesto en esta investigación, figura 1. Éste cuenta con cuatro pasos, en cada uno de ellos se identifica; el objetivo que persigue, la fuente de información, participantes, herramientas a utilizar y los indicadores verificables.

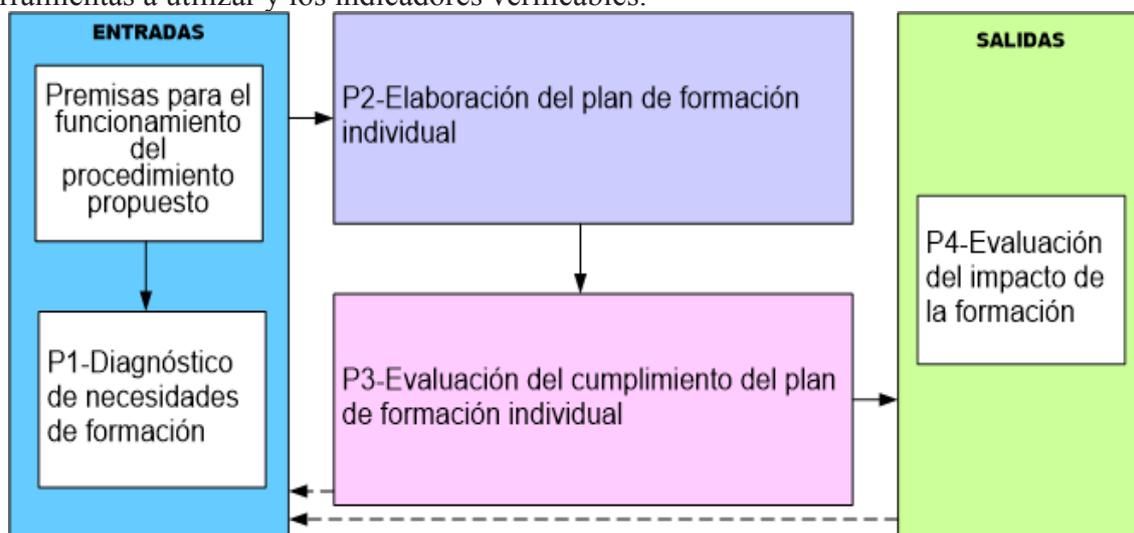


Fig. 1 Representación del procedimiento para gestionar la formación de los cuadros

### Entradas

Premisas para el funcionamiento del procedimiento propuesto:

- Compromiso de la alta dirección con la formación de cuadros y reservas.
- Personal designado por la alta dirección que sea competente y con preparación en temas de formación de cuadros y reservas.
- Existen las condiciones y la necesidad en el entorno para el desarrollo de la formación de cuadros y reservas.

### **Paso 1: Diagnóstico de necesidades de formación**

Objetivo: Identificar las necesidades de formación de los cuadros y reservas.

Fuente de Información: Manual de funciones y reglamento orgánico de la organización, perfil del cargo, misión, visión, objetivos de trabajo y evaluaciones del cuadro.

Participantes: jefe inmediato superior, cuadros, colaboradores y especialista de cuadro.

Herramientas a utilizar: entrevista, cuestionario, observación, reuniones de grupo.

Indicadores verificables: Informe técnico (Contiene el resultado del diagnóstico en el que se declaran las insuficiencias detectadas de forma individual y grupal).

### **Paso 2: Elaboración del plan de desarrollo individual**

Objetivo: Planificar las acciones orientadas a eliminar o mitigar las insuficiencias identificadas.

Fuente de Información: Informe técnico derivado del paso 1.

Participantes: jefe inmediato superior, cuadro y/o reserva.

Herramientas a utilizar: se utiliza el modelo de Plan de Desarrollo Individual establecido por la dirección de cuadros de la Universidad de Oriente, la tabla 1.

**Tabla 1 Modelo de Plan de Desarrollo Individual**

Entidad _____							
Nombre: _____							
Cargo: _____							
Reserva del Cargo: _____				Año _____			
No.	Actividades	Inicio	Culminación	Responsable	Lugar	Objetivo	Observación
Preparación Político-Ideológica							
Preparación en Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil							
Preparación en Administración-Dirección.							
Preparación Técnico Profesional							
Cuadro responsable: _____				Firma: _____			
Cuadro: _____				Firma: _____			

Indicadores verificables: Planes elaborados y firmados por las partes

### **Paso 3: Evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo individual**

Objetivo: Evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo individual (esta acción se realiza dos veces en el año).

Fuente de Información: Informe de cumplimiento del plan de desarrollo individual.

Participantes: jefe inmediato superior, cuadro y/o reserva y especialista de cuadro.

Herramientas a utilizar: Modelo según procedimiento establecido.

Indicadores verificables: Fotos, actas, diplomas.

### **Salidas**

#### **Paso 4: Evaluación del impacto de la formación**

Objetivo: Evaluar el impacto de la formación.

Fuente de Información: Evaluaciones (Salidas del paso 3), indicadores del desempeño organizacional.

Participantes: jefe inmediato superior, cuadro y/o reserva y especialista de cuadro, colaboradores y especialista de cuadro.

Herramientas a utilizar: Gráfico del perfil del cuadro, tabla 2; indicadores de impacto de formación previamente seleccionado.

**Tabla 2 Gráfico del perfil del cuadro**

Escala de valores	Indicadores						
	1	2	3	4	5	6	7
MB (a, b)							
B (a, b)							
R (a, b)							
M (a, b)							

Leyenda:

a (representa el primer corte evaluativo)

b (representa el segundo corte evaluativo)

La tabla 2 permite visualizar la evolución del cuadro. La escala de valores utilizada se adoptó de la metodología: procesos de evaluación de los cuadros del estado y del gobierno cubano, actualizado en noviembre de 2021.

Indicadores verificables: Gráfico del perfil del cuadro y para la selección de los indicadores de impacto se tendrán en cuenta el cargo del cuadro a evaluar y la etapa de evaluación. Para Fernández (2017) los impactos esperados en el proceso de capacitación de los cuadros podrán valorarse a través de los siguientes indicadores:

- Satisfacción de los cuadros capacitados con los programas de estudio nacionales e internacionales.
- Porcentaje de cuadros capacitados anual, cada cinco años y totales acumulados según su categorización y dependencias con énfasis en los cargos decisorios.
- Mejora en el desempeño de los cuadros capacitados.
- Efectividad en la promoción de los cuadros capacitados.
- Eficacia y eficiencia de las organizaciones por conocimientos aplicados de los cuadros capacitados.
- Satisfacción con el uso de la enseñanza virtual y las redes sociales por los cuadros capacitados. Contribución al cumplimiento de políticas del gobierno por cuadros capacitados.
- Satisfacción por el efecto multiplicador en los subordinados y reservas de los cuadros egresados.
- Resultados por la implementación de los trabajos defendidos y las transformaciones logradas.
- Resultados alcanzados en las metas proyectadas según los indicadores definidos en los trabajos defendidos de los cuadros por la superación.
- Satisfacción en el sector empresarial, las instituciones de la administración pública y la ciudadanía con la actuación de los cuadros capacitados

### **Validación teórica del procedimiento**

Para validar la metodología propuesta se utilizó la metodología propuesta por Alpízar (2019). Con la participación del consejo de dirección y la directora de cuadro de la Universidad de Oriente se realizó un taller, en el que se le explicó las particularidades del procedimiento propuesto y ellos evaluaron el mismo teniendo en cuenta los siguientes indicadores: 1) utilidad práctica, 2) operacionalidad, 3) flexibilidad, 4) adaptabilidad, 5) integración, 6) compatibilidad, 7) racionalidad. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3 Escala de criterios para la validación teórica**

Parámetros	Alta [1]	Media [2]	Baja [3]
Utilidad práctica	7	1	
Operacionalidad	7	1	
Flexibilidad	6	2	
Adaptabilidad	6	2	
Integración	4	4	
Compatibilidad	6	2	
Racionalidad	6	2	

Para procesar la encuesta se utilizó el SPSS versión 22 y se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Este resultado se muestra en la figura 2. El alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0.946, según la bibliografía este valor oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems serán entre sí (y viceversa). Este resultado permite confirmar que el procedimiento quedó validado desde lo teórico.

## CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto para la formación continua de los directivos en el CNEA constituye una herramienta necesaria para diagnosticar y desarrollar capacidades en éstos, en aras de garantizar un mejor cumplimiento de sus funciones y en general mejorar el impacto en la formación de éstos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 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. <https://rieoei.org/RIE/article/view/148>
2. Cechella, F., Abbad, G., & Wagner, R. (2021). Leveraging learning with gamification: An experimental case study with bank managers. *Computers in Human Behavior Reports*, 3, 100044. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958820300440>
3. Estanque, I. L., & Padrón, A. (2017). Capacitación, preparación y superación a dirigentes de empresas. *YACHANA*, 6(3), 103-114.
4. Fernández, M. D. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(1), 3-16. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2/2>
5. García Echevarría, S. (2020). Introducción a la economía de la empresa. Ediciones Díaz de Santos. [https://books.google.es/3%B3n+a+la+econom%C3%ADa+de+la+empresas&ots=SSyHlrW5IG&sig=OeaV7L\\_zqe3TyY3VP\\_IJ1Fgr5Sg](https://books.google.es/3%B3n+a+la+econom%C3%ADa+de+la+empresas&ots=SSyHlrW5IG&sig=OeaV7L_zqe3TyY3VP_IJ1Fgr5Sg)
6. González Concepción, O., Gorina Sánchez, A (2017). Sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/contramaestre.html>
7. González Concepción, O., Gorina Sánchez, A., & Alberteris Gómez, I. (2018). Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. *Retos de la Dirección*, 12(1), 38-62. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-552018000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-552018000100003)
8. Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto

socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000100064&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000100064&script=sci_arttext&tlng=en)

9. Martín, R. G., & Pi, M. G. (2017). Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. *MediSan*, 21(01), 113-122. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisan/mds-2017/mds171n.pdf>

10. Martín, R. G., Meléndez, D. E. H., & Pérez, I. S. (2019). Estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (30).

11. Portela, L. (2014). Estrategia pedagógica para la preparación de la reserva de cuadros y de dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. *Pedagógica Profesional*, 12(1). <http://rpprofesional.ucpejv.edu.cu/index.php/rPPProf/article/viewFile/198/200>

12. Ricardo, J. E. R., Bermúdez, A. F., & Velázquez, M. L. G. (2019). La capacitación de directivos, una perspectiva para el logro de una gestión empresarial sostenible. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 10(1), 253-268. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7242301.pdf>

13. Rodríguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in continuing education*, 42(2), 240-255. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0158037X.2019.1600492>

14. Sáenz, T. W. (2021). El Che Guevara y el desarrollo de los recursos humanos en Cuba. *Temps d'Educació*, (61), 27-39. <https://raco.cat/index.php/TempsEducacio/article/view/400495/494019>

15. Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 42-56.

16. Ulate, B. M., Vásquez, K. L. V., & Murillo, G. A. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 10(2), 109-125. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7697392.pdf>

17. Valenzuela, O. V., Mejía, P. C. I., & Leyva, R. R. (2020). Metamorfosis de la gestión empresarial desde las habilidades directivas como base del liderazgo transformacional. *Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A. C. (REMINEO)*. [https://www.ceune.unach.mx/images/Libros\\_congresos/Gestin\\_de\\_Mipymes\\_mexicanas\\_en\\_tiempos\\_de\\_COVID-19.pdf#page=200](https://www.ceune.unach.mx/images/Libros_congresos/Gestin_de_Mipymes_mexicanas_en_tiempos_de_COVID-19.pdf#page=200)

18. Valiente, P. (2001) *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. [Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba].

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.