

# 2

Artículo original

## La gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey

*The management of the leadership training process for managers in the province of Camagüey*

Duniasky Díaz Saco<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7346-715X>

Aliett Docampo Pérez<sup>2\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3242-8816>

Litzandra Montes de Oca González<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0000-5406-3240>

Edivia Teresa López Mendoza<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0005-5064-6808>

Jenny Ruiz Rodríguez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0003-8108-9704>

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Sociales, Facultad del Partido "Cándido González Morales", Camagüey, Cuba

<sup>2</sup> Departamento de Ciencias de la Dirección, Facultad del Partido "Cándido González Morales", Camagüey, Cuba

\*Autor de correspondencia: [adocampoperez@gmail.com](mailto:adocampoperez@gmail.com)

### RESUMEN

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento para la gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey.

**Materiales y métodos:** La propuesta se sustentó en una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, en la que se aplicaron métodos de investigación científica tales como, el Inductivo-Deductivo, Analítico-Sintético y el Histórico-Lógico. Estos permitieron conocer las relaciones esenciales para el procedimiento propuesto, la formación del liderazgo y su gestión como proceso dinámico, sistémico y estructural. A través del estudio de documentos y la revisión bibliográfica, como métodos empíricos, se aportaron evidencias que enriquecieron cualitativamente el conocimiento precedente, lo que propició el desarrollo de la propuesta y la determinación de potencialidades para su estudio posterior.

**Resultados:** El procedimiento diseñado para la gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey, contribuyó desde un enfoque de procesos, al liderazgo como atributo fundamental de un directivo en Cuba.

**Conclusiones:** El procedimiento diseñado, facilitó la gestión del proceso de la formación del liderazgo integrando, además de los aspectos teóricos, actividades prácticas que le permitieron al directivo fortalecer su formación para la transformación social.

**Palabras clave:** procedimiento, gestión, formación del liderazgo, directivos

### ABSTRACT

**Objective:** Design a procedure for managing the leadership training process for managers in the province of Camagüey.

**Materials and methods:** The proposal was based on a qualitative methodology with a descriptive approach, in which scientific research methods such as Inductive-Deductive, Analytical-Synthetic and Historical-Logical were applied. These allowed to know the essential relationships for the proposed procedure, the formation of leadership and its management as a dynamic, systemic and structural process. Through the study of documents and the bibliographic review as empirical methods, evidence was provided that qualitatively enriched the preceding knowledge which favored the development of the proposal and the determination of potentialities for its subsequent study.

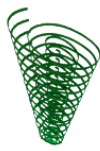
**Results:** The designed procedure for the management of the leadership training process in managers in the province of Camagüey, contributed from a process approach, to leadership as a fundamental attribute of a manager in Cuba.

**Conclusions:** The designed procedure facilitated the management of leadership training, which integrated, in addition to the theoretical aspects, practical activities that allowed the manager to strengthen his training for social transformation.

**Keywords:** procedure, management, leadership training, managers

*Cómo citar:* Díaz, D., Docampo, A., Montes de Oca, L., López, E.T. & Ruiz, J. (2024). La gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey. *Retos de la Dirección*, 18(2), e24202. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24202>

1



## Introducción

Las profundas transformaciones que tienen lugar en Cuba y el legado de poder a las generaciones más jóvenes, demanda de la formación de directivos proactivos, empáticos y con capacidad de convocatoria. Este reto implica "...la profundización, actualización y complementación de los conocimientos, actitudes y habilidades" (Torres, 2019, p.35) para una eficiente transformación social, toda vez que promueva "...la adquisición y perfeccionamiento continuo de nuevos métodos, conocimientos y estilos de gestión, que permitan transitar de lo poco o nada conocido (...) a una nueva realidad" (Barra 2023, p. 160).

Lo anterior favorece la integración de iniciativas con una orientación integral de la actuación, sustentada en "...la estrecha relación entre el saber ser y el saber hacer" (Docampo *et al.*, 2024). Direcciona dicho proceso el desarrollo del individuo, la competitividad y la cohesión organizacional que tributan a un "...liderazgo como gestor de recursos, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones e innovación y cambio" (Vázquez *et al.*, 2016, p.160).

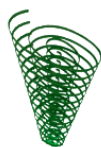
Los objetivos estratégicos en el contexto organizacional, dependen de la gestión enfocada a la producción y reproducción del conocimiento, por lo que resulta necesario, que los directivos cubanos "...asuman la gestión del conocimiento con la misma responsabilidad que asumen la administración de sus procesos, para el desarrollo e inserción de nuestras organizaciones en el mercado internacional" (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2001, p.2).

Esto demanda de directivos que promuevan "...procedimientos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, canalicen los deseos grupales de forma eficiente" (Hernández *et al.*, 2021, p. 259) y desarrollen la interacción de la teoría con la práctica a través del ejercicio positivo del liderazgo, como patrón de conducta percibido por todos, que les permita además ganar seguidores, dada su capacidad de motivar, convocar y movilizar en la búsqueda del compromiso social.

Salgado *et al.* (2016), alertan que la efectividad en la organización está determinada por la subjetividad de quienes realizan este proceso (su sistema de conocimientos, habilidades y motivos). No obstante, esta idea no siempre se concibe o se trata de manera integral.

Varios autores latinoamericanos describen los modelos de liderazgo empresarial y exponen las características de los líderes emprendedores. Sin embargo, tanto en Europa como en Latinoamérica el liderazgo se enfoca como expresión de competencia en el mercado, más que





en la expresión del mejoramiento y el desempeño del ser humano (Arifin & Gunawan, 2020, p.180).

La comunidad científica en Cuba, toma en cuenta los fundamentos teóricos del marxismo leninismo, la concepción materialista de la historia en la práctica de la dirección, el liderazgo de Fidel Castro y su capacidad de prever y movilizar los recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Pérez-Leiva & Jiménez-Puig, 2022, p.46). Ello permite la implementación y mejora de procesos de gestión proactivos, participativos, sistémicos y centrados en el conocimiento.

Lo anterior transita necesariamente por la interacción social, que a juicio de González (2017):

Determina formas de comportamiento, de relaciones sociales entre los individuos y los grupos, las instituciones y la propia comunidad (...) y se desarrollan de acuerdo con las percepciones y experiencias (...), las tendencias para asumir los entornos en sus más diversas dimensiones e incluso su influencia en las transformaciones políticas, económicas y sociales. (p.145)

En este particular, se precisa la prioridad de la atención a las complejidades del entramado social, desde la comprensión por los directivos de las políticas contenidas en los documentos. Esto implica, a criterio de autores como González, 2017; Valdés *et al.*, 2020 la cooperación e intercambio de experiencias en función de la transformación social, para enfrentar desafíos con un enfoque creativo y transformador, que tribute a la solución de problemas desde lo cognitivo e innovador.

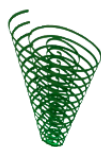
Resulta indispensable, por tanto, el enfoque de procesos como "medio para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de una organización por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados" (Medina *et al.*, 2020, p.14), por "la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de actividades que se llevan a cabo en las organizaciones" (Pepper, 2011, p.1), encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.

Para el logro de tales propósitos las autoras asumen como objetivo: diseñar un procedimiento para la gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey.

### **Materiales y métodos**

Se consideró la metodología de la investigación con enfoque cualitativo descriptivo, para la recopilación, procesamiento e interpretación del tema estudiado. Se empleó como método general del conocimiento, el dialéctico-materialista y el uso integrado de métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos.





Dentro de los teóricos, el inductivo-deductivo y el analítico-sintético para la generalización del estudio de la gestión de la formación del liderazgo, así como el procesamiento de la información, la mejor comprensión de las relaciones entre los conceptos que se trabajan y la precisión de los fundamentos para la gestión de la formación del liderazgo. El histórico-lógico posibilitó analizar el devenir y los nexos entre las categorías objeto de estudio. Lo anterior, permitió conocer las relaciones esenciales para la propuesta del procedimiento, la formación del liderazgo y su gestión, lo que aportó resultados que fertilizaron cualitativamente el conocimiento precedente y develaron las ideas esenciales para el procedimiento que se diseña.

Como métodos empíricos, el análisis documental a través de la consulta y estudio de resoluciones, relacionadas con la política económica y social del país y el sistema de trabajo de los directivos, lo que permitió indagar en las problemáticas sociales, el conocimiento de los encuestados sobre el liderazgo y la gestión para su formación en función de la transformación social, lo cual favoreció la fundamentación de la propuesta.

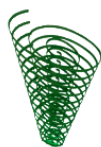
Se realizó una búsqueda, revisión y análisis de investigaciones científicas actuales relacionadas con la creatividad, el uso de documentos y la gestión del proceso de formación del liderazgo en los directivos, lo que favoreció el conocimiento sobre la diversidad de autores e investigaciones referidas a estas temáticas, sus aportaciones y limitaciones.

### **Resultados y discusión**

En el contexto cubano, es pertinente gestionar la formación para el liderazgo sobre la base de la profesionalización y adquisición de conocimientos propios de la labor que desempeña el directivo. De igual manera, la capacidad del mismo para apropiarse, a lo largo de su vida, de habilidades y cualidades como el carisma, la modestia, el optimismo, la iniciativa, la prevención, los intereses, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva, aspectos definidos por el liderazgo que tienen que ver más con el ser, que con el saber.

La propuesta que se presenta centra su atención en la transformación y aplicación sistemática de prácticas de dirección colaborativas e innovadoras y en el desarrollo de cualidades personales y profesionales para problematizar sobre la base del compromiso social, la persuasión, el desarrollo de saberes en colectivo a partir del uso de documentos. En ella constituye un elemento esencial lo relativo a la creatividad, si se tiene en cuenta la necesidad de una mayor comprensión de las políticas, los desafíos actuales y las exigencias de la sociedad cubana, lo que demanda el desarrollo de prácticas que superen lo tradicional y que contribuyan a la formación del liderazgo.





Toma en cuenta los análisis que sobre gestión realiza Barra (2023) cuando plantea que "...la gestión del cambio es acondicionar a la organización para el cambio, es transitar desde lo desconocido (...) implica cambiar profundamente (...) para acondicionar sus entidades a una nueva realidad" (p. 160), de modo que la gestión se orienta a la búsqueda de actividades y la utilización combinada de formas organizativas, dirigidas a la interiorización de conocimientos, la implicación colectiva, la asertividad y la búsqueda de nuevas oportunidades, que le permitan emprender la acción y aventurarse a pesar de la incertidumbre.

La complejidad de la actuación integral que se enuncia, favorece la formación del liderazgo sustentada en:

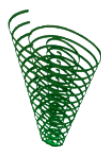
...la estrecha relación entre el saber ser y el saber hacer de manera que afloran convicciones, conductas proactivas, empatía, ejemplaridad, capacidad de influencia en los otros (...) y la necesidad social de transitar, en la conducción de la sociedad, del dirigente, dirigido al líder- seguidores. (Docampo *et al.*, 2024, p. 8)

Desde esta perspectiva resultan de interés las acotaciones de Contreras-Carreto y Ramírez-Montiel (2019), quienes afirman que "el liderazgo no es innato, que es una habilidad que puede ser desarrollada a través de la experiencia y que para hacer más efectiva la gestión el líder debe usar ciertos estilos de liderazgo dependiendo de la situación" (p. 528), teoría que corroboran Chinchay y Chávarry (2021), al aseverar que "el líder se hace, y no nace; teniendo en cuenta que las cualidades y destrezas de un individuo, se pueden adquirir a través de la experiencia cotidiana" (p. 659). Estos autores, además, enfatizan en que el líder es proactivo, innovador, transparente, orienta su accionar con una serie de cualidades inherentes o aprendidas durante su trayectoria, sabe escuchar, integra y logra el consenso de opiniones.

Al respecto Barra (2023) reconoce que el líder:

...sabe gestionar tanto hacia afuera como hacia adentro de la entidad pública (...) convocar el necesario apoyo político (...) tiene capacidades de negociación, de persuasión, de deliberación pública (...) sirve de bisagra entre la administración pública y el poder político. (p. 160)

En tanto asevera que el liderazgo permitirá desafiar con mayor probabilidad de éxito el conformismo y la inercia alrededor de los procesos actuales (...) rejuvenecer los valores y la cultura presentes (Barra, 2023). Por consiguiente, se puede aseverar que "el buen liderazgo entusiasma y mueve a la acción" (Pin, 2017, p. 26).



Los cambios de las últimas décadas en todos los aspectos de la sociedad mundial, exigen el fortalecimiento del perfil de los líderes del sector público con miras a responder a las demandas de un mundo cada vez más interconectado y complejo. Es necesario, combinar las competencias como parte de la naturaleza práctica del liderazgo y la toma de decisiones, todo ello en el marco de la globalización (Chinchay & Chávarry, 2021). Lo anterior refuerza la visión del liderazgo como connotación social y no como condición individual y presupone la necesidad de gestionar su formación.

En tal sentido, las autoras consideran que la gestión de la formación del liderazgo fortalece la capacidad organizacional para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos estratégicos. Se orienta a la búsqueda de acciones y a la utilización combinada de formas organizativas dirigidas a la interiorización de conocimientos, la implicación colectiva, la asertividad y la persuasión desde entornos de participación interdisciplinarios e inclusivos. Ello pondera la diversidad de experiencias y el aprendizaje colectivo, así como la capacidad de adaptación a los cambios del contexto en la búsqueda de soluciones para la transformación social, lo que implica, no solo la comprensión de las políticas contenidas en los documentos rectores, sino el uso eficiente de estos.

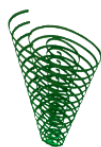
En tal sentido resulta de interés para la gestión de la formación del liderazgo el uso de documentos, lo que permite al directivo:

- Realizar análisis tendenciales, reflexiones y valoraciones críticas y creativas como herramientas para la transformación política, económica y social.
- Plantearse situaciones de la práctica para cuestionar, formular interrogantes, proponer soluciones que estimulen el desarrollo del pensamiento lógico y la transformación del colectivo en la formación del liderazgo como visión integral de continuidad.
- El tránsito de las políticas contenidas en los documentos rectores y los conocimientos de las diferentes esferas de la vida económica, política y social para su concreción en el proceso formativo.

Además de estos aspectos, la creatividad constituye una cualidad del hombre surgida gracias al trabajo, lo que le permite la transformación de la realidad con el material que tiene a su alcance en el conocimiento del mundo objetivo para la satisfacción de sus múltiples necesidades sociales (Caballero, 2012).

En tanto Borislova y Martínez (2016) refieren como elementos esenciales para la formación del liderazgo:





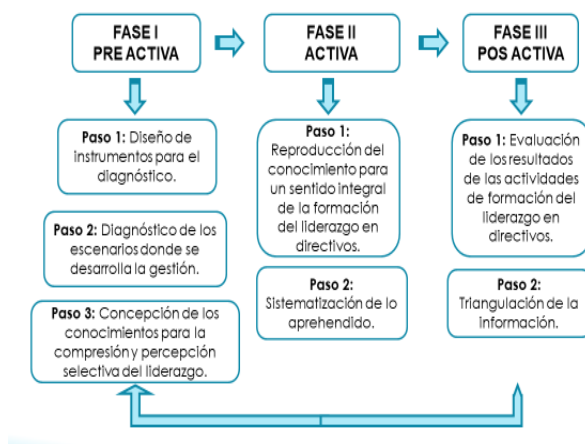
- El contexto social y las condiciones personales, sociales, culturales y económicas del individuo, la gestión de centro y la motivación.
- La atención a aspectos cognitivos y afectivos vinculados a su desempeño.
- Su relación con la inteligencia, el estilo cognitivo, la innovación y la solución de problemas.
- La fluidez, flexibilidad, originalidad y sensibilidad ante los problemas.

Se destaca la necesidad de la gestión de la formación del liderazgo en directivos, tanto en actividades profesionales como académicas, de manera que logren prever, extraer las esencias, que confronten y polemiquen su contenido, que los integren y los vinculen con la actividad práctica, encaminada a la transformación social.

Lo anterior se puede materializar a través de un procedimiento como herramienta dirigida al logro de una meta, que complementa la gestión de la formación del liderazgo en los directivos, en función de la transformación y la efectividad de la misión encomendada.

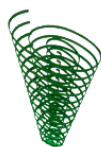
Para desarrollar el procedimiento se consideraron los aspectos teóricos y empíricos relacionados con la formación del liderazgo, el uso de documentos y la creatividad, así como las insuficiencias detectadas durante el proceso investigativo. Se asumen como referentes a Caballero *et al.*, 2023; Ricardo *et al.*, 2019 quienes proponen un procedimiento formado por fases, cada una de ellas con su objetivo y los pasos que se sintetizan en las actividades a realizar.

El procedimiento diseñado, toma en cuenta el contexto en el que se desarrolla el directivo y se concibe con el objetivo de contribuir a la gestión de la formación del liderazgo desde la interacción con los documentos y la creatividad. Su estructura se divide en tres fases: pre activa, activa y pos activa (Figura 1).



**Figura 1.** Estructura del procedimiento

Fuente: elaboración propia



En la fase I, se organiza y planifica la formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey, desde el uso de documentos y la creatividad como formas de gestión. La fase II, permite avanzar en la formación del liderazgo, a través de actividades de formación concebidas en forma de taller. La fase III posibilita la evaluación de las actividades de formación, la cual formará parte de la retroalimentación.

### **Fase I: Preactiva**

Direcciona sus pasos a los preparativos y condicionantes del proceder a tener en cuenta en la gestión de la formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey.

Representa las entradas del procedimiento. En ella se crean condiciones organizativas para garantizar la gestión del proceso de formación del liderazgo.

**Objetivo:** diagnosticar las exigencias del entorno y el estado actual de la gestión de la formación del liderazgo en directivos desde el uso de documentos y la creatividad para la transformación social.

**Paso 1:** diseño de instrumentos para diagnosticar las condiciones objetivas y subjetivas en la gestión de la formación del liderazgo en directivos.

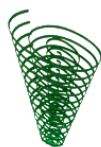
**Actividad 1:** construcción de instrumentos (guía de observación, entrevista, encuestas). Dentro de ellos se precisan aspectos como la influencia de los directivos en el vínculo Universidad-Gobierno-Empresa y la efectividad en el cumplimiento de las políticas; la gestión del desarrollo económico, social o medioambiental; la participación del directivo y su colectivo en la vinculación a los proyectos de desarrollo local y la transformación que se espera de la organización; la convocatoria y movilización; el conocimiento de las normas jurídicas, documentos, normativas; así como las prácticas de dirección colaborativas e innovadoras.

**Actividad 2:** validación de los instrumentos a utilizar.

Para ello se seleccionaron informantes clave con posibilidades de validar y ofrecer opiniones objetivas acerca del tema que se investiga y los instrumentos a utilizar para la formación del liderazgo. Estos tienen en cuenta la percepción teórica en relación con la estructura y componentes del procedimiento; la relación del aparato teórico y procedimental; la factibilidad de la implementación del procedimiento y su enriquecimiento, desde el punto de vista teórico y práctico.

**Paso 2:** diagnóstico de los escenarios donde se desarrolla la gestión. Apunta a una caracterización detallada de la gestión de la formación del liderazgo en directivos y los posibles





obstáculos que afecten el propósito a alcanzar; así como prever los reajustes necesarios en la propuesta.

**Actividad 1:** aplicación de los instrumentos validados con miras a la gestión de la formación del liderazgo en directivos.

**Actividad 2:** luego del análisis de la información obtenida, establecer brechas entre el estado actual y el estado deseado, de modo que se identifiquen las fortalezas y debilidades del colectivo y la entidad, el uso de documentos y la creatividad; así como, el logro de los propósitos organizacionales de fungir como servidor público y alcanzar un reconocimiento social por su proactividad, carisma y empatía.

**Paso 3:** concepción de los conocimientos para la comprensión y percepción selectiva del liderazgo.

**Actividad 1:** selección y orientación de las temáticas a desarrollar en los espacios de formación. En este caso se asumen las categorías gestión, formación del liderazgo, uso de documentos y la creatividad. Se orienta a los participantes el estudio individual de materiales de apoyo y la búsqueda de información, para la mejor comprensión de estos.

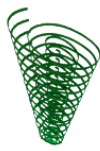
**Actividad 2:** diseño de las formas organizativas y técnicas que contribuyan a la formación.

En tal sentido se planifican tres talleres, que propician la emergencia del conocimiento necesario a los fines organizacionales e imbrican las acciones individuales y los recursos requeridos. Actividades que de manera no lineal y recursiva relacionan la teoría con la práctica en y desde la organización y su necesaria participación para consolidar los procesos que conducen hacia el logro de metas organizacionales comunes.

**Actividad 3:** concepción y planificación de los espacios de formación.

Al igual que la actividad anterior se analizan los aspectos que tributan a la misión social correspondiente al directivo, ponderando el vínculo con la unidad dialéctica entre teoría y práctica, como parte del desarrollo profesional de estos, lo que se materializa en los talleres. Tiene como punto de partida el reconocimiento de entornos o ubicaciones físicas, contextos y culturas en las que se soporta y sustenta la formación, que incluye la cultura organizacional y la atención a su naturaleza social (productiva, de servicio, comunitaria). Se conciben a partir de las vivencias del directivo como la vía para alcanzar un mayor grado de preparación, al constatar la toma de posiciones entre lo aprendido y lo previamente conocido; mediante el debate, la discusión y el análisis colectivo desde posiciones diversas y centrado en el vínculo de la teoría con la práctica.





## Fase II: Activa

Esta fase incluye la producción y reproducción de conocimientos, habilidades y motivaciones indispensables para asimilar el proceso de transformación del conocimiento, a partir de una nueva comprensión y percepción selectiva del liderazgo, centrada en la relación líder- liderazgo-seguidores y la experiencia existente sobre la forma, procesos o estrategias para su formación en la complejidad del contexto, teniendo en cuenta el uso de documentos y la creatividad.

**Objetivo:** desarrollar actividades que contribuyan a la formación del liderazgo en directivos, que permita modelar una concepción renovada de la realidad teórica y práctica.

**Paso 1:** reproducción del conocimiento para un sentido integral de la formación del liderazgo en directivos.

En este paso se realiza un sistema de talleres que responde a la transmisión, adaptación y aplicación de saberes, los que se desarrollan en las actividades previstas. Es importante para ello la atención a la diversidad de los participantes y el diagnóstico que se realiza en la Fase I como entrada del procedimiento.

**Actividad 1:** taller de transmisión de saberes.

Una vez que se identifica el contenido a transmitir y se define la relevancia y aplicación de estos:

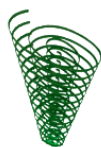
- Se profundiza en elementos esenciales de las categorías a trabajar (liderazgo, uso de documentos y creatividad); determinación de los conceptos y objetivos fundamentales; el carácter estratégico de las políticas y acuerdos adoptados, encaminados a lograr el análisis crítico; la síntesis de la información; el debate; el desarrollo de habilidades de lectura; el pensamiento crítico; la aplicación del conocimiento; la promoción de la autonomía y la estimulación de la creatividad.
- Se realiza un análisis crítico de la información disponible mediante el estudio previo.
- Se organiza el contenido recibido a través de resúmenes, esquemas y mapas conceptuales, que faciliten la comprensión de la gestión de la formación del liderazgo en directivos.

**Actividad 2:** taller de adaptación de saberes.

Con este taller se ponen en práctica los saberes adquiridos en función de la formación del liderazgo a partir de los elementos teóricos ofrecidos. Se desarrolla en un ambiente inclusivo que promueva la participación y permita compartir las experiencias y mejores prácticas.

Se realiza mediante la aplicación de la técnica “Lluvia de ideas”, que consiste en generar el mayor número de ideas posibles a partir de una situación o un problema, relacionado con la dinámica





del entramado social en que actúan los participantes, que transite de lo simple a lo complejo. Es importante que, el análisis del contenido de los documentos conlleve al cuestionamiento del quehacer práctico.

Media la discusión, ya que la técnica refuerza la formación del liderazgo a partir de desarrollar habilidades, enfocadas en la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y la resolución de problemas de manera efectiva.

Así mismo permite una comprensión desde el uso de documentos para la labor científica e investigativa que estimule la búsqueda de nuevas alternativas, la contextualización y la aplicación del contenido de estos; la necesidad de publicación de textos científicos, que favorezcan el conocimiento en función de la formación del directivo; identificar puntos de interés que motiven su inquietud o deseo de conocer; determinar conceptos, categorías, que se establecen en los documentos rectores y ejemplificarlos para su implementación en la práctica a manera de retroalimentación.

**Actividad 3:** taller de aplicación de saberes.

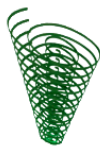
Constituye la consecutividad de la retroalimentación, donde se reflexiona sobre los resultados de la transmisión y adaptación de saberes e incentiva el cuestionamiento entre los participantes en vínculo con las experiencias vividas. De este modo se llega a consenso sobre cómo el directivo gestiona el proceso de formación del liderazgo desde el uso de documentos, la creatividad y el contexto de actuación. Es importante en este taller fomentar una cultura de aprendizaje sistemático, de esfuerzo continuo y de compromiso tanto para la organización como para el directivo, que pondere más que la condición personal del liderazgo, la connotación social de la relación líder- liderazgo-seguidores.

**Paso 2:** sistematización de lo aprehendido.

Este paso tributa a la construcción de una visión integral en la gestión de la formación del liderazgo y fomenta el logro de metas comunes, basadas en planes estratégicos y el rol autodidacta que permita aunar esfuerzos hacia el trabajo cooperativo para la consolidación de la organización. Se trata de sistematizar lo aprendido como proceso permanente, que en lo adelante debe constituir un modo de actuación del directivo, para lograr transformar la organización e involucrar a su colectivo en este propósito.

**Actividad 1:** consenso de prioridades a escala organizacional.

En el logro de tal propósito resulta necesario que los directivos reflexionen en torno a cómo potenciar, desde las diferentes actividades que se desarrollan, ambientes agradables, el dominio



de los conocimientos generales y específicos, las experiencias vividas, el establecimiento de prioridades, los sentimientos ante diferentes situaciones, las cualidades que caracterizan al directivo, la toma de decisiones, la manera en que orienta, controla y gestiona, a la vez que se retroalimenta de esa gestión.

**Actividad 2:** comprensión de los procesos y su configuración.

Favorece la aprehensión por parte del directivo, toda vez que encuentra sentido y utilidad a los conocimientos en torno al liderazgo asistido por las relaciones o interacciones que tiene con la realidad y la complejidad que allí conoce, internaliza lo aprendido y le otorga un significado más profundo desde el contexto organizacional al conocimiento incorporado a partir de inferencias, razonamientos, comparaciones, deducciones, críticas, estimaciones y explicaciones que le permiten contextualizar criterios respecto a un desempeño consecuente con el liderazgo y lo disponen para su gestión desde un proceder novedoso.

### **Fase III: Posactiva**

En esta fase se integran todas las actividades desarrolladas en cada paso del procedimiento, donde se considera importante la realidad objetiva del directivo y la transformación que se espera como resultado. Se direcciona a la práctica transformadora en el contexto organizacional.

**Objetivo:** evaluar el alcance de la gestión de la formación del liderazgo en directivos.

**Paso 1:** evaluación de los resultados de las actividades de formación del liderazgo en directivos.

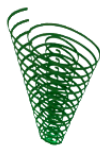
**Actividad 1:** aplicación de instrumentos para evaluar el alcance de la formación del liderazgo. En este caso se utilizan los mismos instrumentos, que actúan como salida del procedimiento para evaluar el alcance.

**Actividad 2:** Autoevaluación de los participantes en la formación del liderazgo.

La ejecución de esta actividad centra su atención en el nivel de satisfacción con la formación del liderazgo y permite identificar las potencialidades y debilidades surgidas en la Fase II del procedimiento. Esta autoevaluación lleva implícito:

- El desarrollo de la sensibilidad y la conjugación de los intereses y aspiraciones colectivas e individuales.
- La capacidad de motivar el sentido de reto y pertenencia por la organización.
- El carisma y empatía a través del intercambio, el diálogo y la reflexión para persuadir y convocar a las masas.
- Que sea modelo por su convicción y altruismo revolucionario.





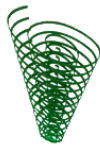
- Las potencialidades para estimular en las masas la incondicionalidad por la Revolución como principal reto.
- La autoridad moral, que logre inducir a la conciencia crítica y la creatividad, desarrollándolo en los otros.
- La influencia por sus análisis en colectivo y en público sobre las prioridades y problemáticas sociales contenidas en los documentos que norman la actividad de dirección y el uso de estos.
- La capacidad para implicarse activamente en la dinámica organizacional, para motivar al colectivo desde un estilo de comunicación asertivo y en el fomento de un clima laboral favorable a la cooperación y el compromiso.
- La capacidad de convocatoria, movilización y protagonismo en la transformación y desarrollo de la organización.
- La gestión de la formación del liderazgo para fomentar la innovación, fluidez, flexibilidad, originalidad, trabajo colaborativo, sensibilidad ante los problemas, capacidad de reelaborar y visión prospectiva para afrontar los obstáculos y problemas que puedan encontrarse en la cotidianidad.
- La influencia favorable o desfavorable en los subordinados, el tránsito en la cadena de mando de jefe – subordinado a líder – seguidores y la visión prospectiva para afrontar los obstáculos y problemas.

**Paso 2:** triangulación de la información. Este paso conjuga los resultados obtenidos en el paso anterior y ofrece una perspectiva integral del procedimiento.

**Actividad 1:** procesamiento de la información obtenida para identificar las brechas como “espacios de mejora” en la formación del liderazgo en su escenario de actuación.

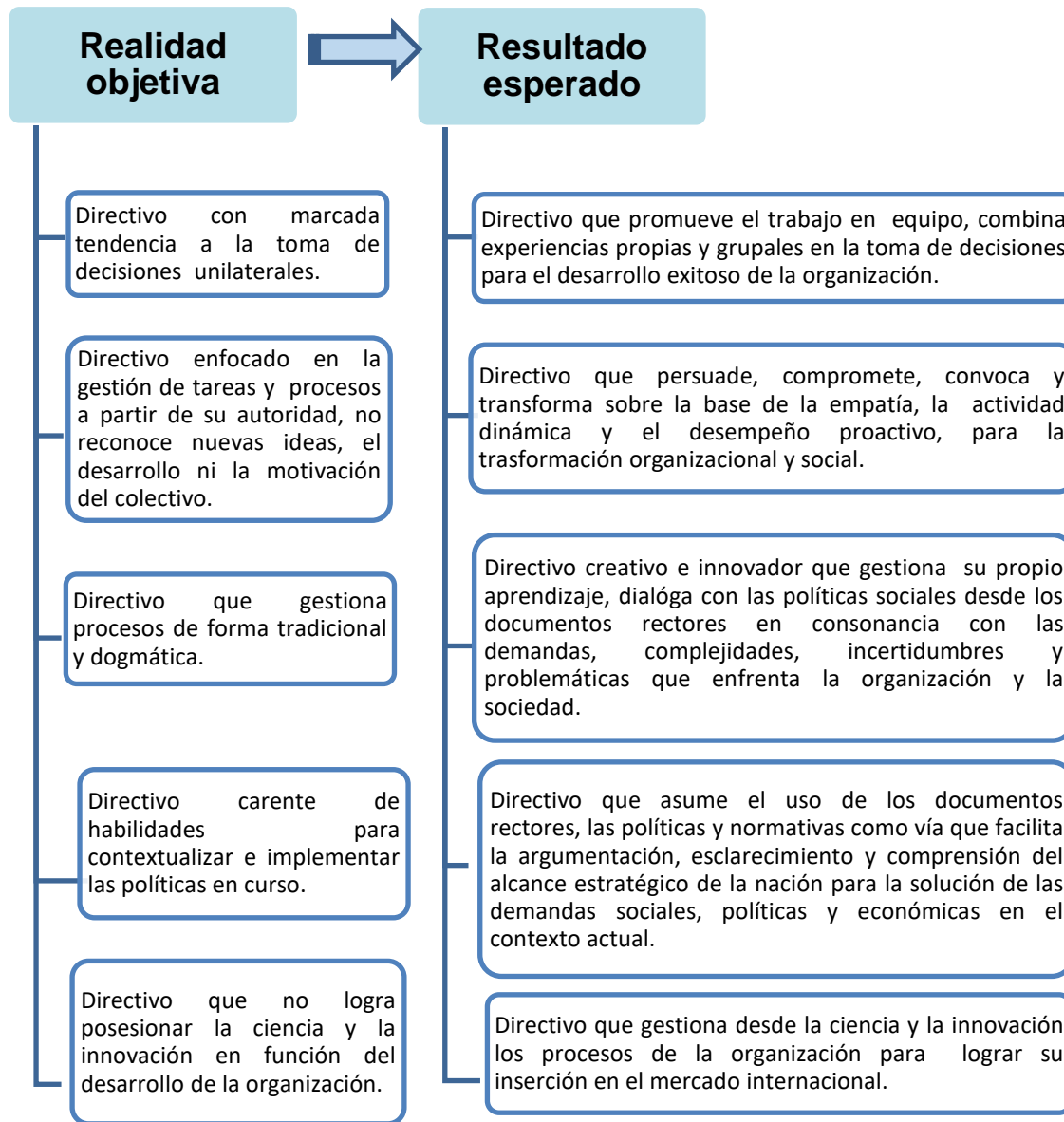
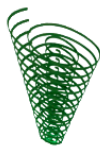
**Actividad 2:** valoración de los resultados obtenidos en el procesamiento de la información. Es resultado de la transversalización de la evaluación y deviene en vía de retroalimentación. Permite identificar conocimientos, métodos, habilidades, problemas profesionales y necesidades propias y grupales de la sociedad en su demarcación que pueden o no haber sido tratadas en el procedimiento.

El procedimiento que se diseña tiene en cuenta la realidad objetiva de cada entorno en correspondencia con los desafíos, incertidumbres, las complejidades de la sociedad y cómo enfrentarlos desde la convocatoria y movilización conscientes de los seguidores, el compromiso revolucionario, la empatía, el carisma, el diálogo asertivo, la crítica, la ética, la colaboración, las



políticas contenidas en los documentos y la retroalimentación de saberes. Lo anterior se fundamenta en la teoría de Hernández *et al.* (2021), cuando se asume la ruptura de lo tradicional y se busca la eficiencia en la gestión de la formación del liderazgo en directivos.

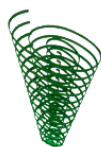
El procedimiento favorece la comunicación organizacional, la creatividad y el trabajo colaborativo en la búsqueda de nuevas oportunidades, tributa a la construcción de una visión compartida en la gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos mucho más acertada. En tal sentido, fomenta el logro de metas comunes, basadas en planes estratégicos y el rol autodidacta de cada directivo, así como el trabajo cooperativo para la consolidación de la organización y la gestión de sus procesos. Este proceder presupone partir del conocimiento sobre documentos rectores para el trabajo del directivo y otros propios del organismo que dirige. Así como el trabajo grupal en función de integrar los criterios, por un lado, respecto al nivel de satisfacción que de manera gradual adquiere el directivo y va incorporando en su actuar cotidiano y por otro, la posibilidad de retroalimentación, elementos que lo distinguen de otros. Se hace referencia a la realidad objetiva y el resultado esperado (Figura 2).



**Figura 2:** Realidad objetiva y resultado esperado con la aplicación del procedimiento diseñado

Fuente: elaboración propia

La aplicación del procedimiento a partir de la realidad objetiva, genera alternativas de organización y orientación en la transformación de las principales problemáticas que irrumpen una y otra vez con características más o menos similares. Se direcciona al dominio personal por el directivo, de sus potencialidades para formarse en el liderazgo desde el auto conocimiento, la preparación permanente en su manejo emocional, su comunicación asertiva, su capacidad para



motivar y promover el talento humano desde la organización y su necesaria participación para consolidar los procesos que conducen hacia el logro de metas organizacionales comunes.

### Conclusiones

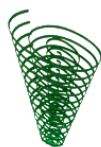
1. El procedimiento que se diseña tributa al desarrollo del directivo y a la ruptura del modo tradicional de gestionar la formación del liderazgo desde el cuestionamiento del quehacer práctico, las experiencias vividas y su relación con la teoría. Centra su atención en la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y la resolución de problemas de manera efectiva, a partir de una nueva comprensión y percepción selectiva del liderazgo, centrada en la connotación social de la relación líder - liderazgo - seguidores, en función de la transformación y el compromiso del colectivo.
2. La gestión presupone el conocimiento sobre documentos rectores en y desde los contextos de actuación, así como la asunción del desarrollo de habilidades para problematizar sobre la formación del liderazgo en correspondencia con los desafíos, incertidumbres, las complejidades de la sociedad, el trabajo colaborativo, la sensibilidad ante los problemas y cómo enfrentarlos desde las políticas contenidas en los documentos y la práctica creativa.
3. Constituye el procedimiento una contribución a la gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia Camagüey, al favorecer la formación integral de estos, a partir de la comprensión de las políticas contenidas en los documentos y su aplicación creativa en función de la transformación social.

### Referencias

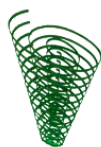
- Arifin, M., & Gunawan, G. (2020). Entrepreneurial leadership models in the 21 st century for vocational education. *Utopía y praxis latinoamericana*, extra (6), 175-188.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8069671>
- Barra, R. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris*, 41(1), 153-161.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654365>
- Borislova, N., & Martínez, G. (2016). Promoción y evaluación de los procesos creativos dentro de la actividad docente universitaria. En *Debates en Evaluación y Currículum. Congreso Internacional de Educación Evaluación*, (2), 380-391.  
<https://centrodeinvestigacioneducativauatx.org/publicacion/pdf2016/A079.pdf>







- Caballero, E. (2012). La creatividad pedagógica en la formación del docente. *Didáctica y Educación*, 3(4), 115-128. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/117>
- Caballero, K., Berenguer, M., Puig, G., & Rodríguez, 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/index.php/aeco/article/download/8857/4969>
- Contreras-Carreto, N., & Ramírez-Montiel, M. (2019). Problemas de liderazgo en la alta dirección en instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526-532. <https://doi.org/10.24875/CIRU.19001413>
- Chinchay, W., & Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia* 26(Número Especial 5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Docampo, A., Díaz, D., Montes de Oca, L., & Torres, M. (2024). La formación del liderazgo para la dirección. Retos en la superación del docente universitario. *EDUMECENTRO*, 16(1), 1-18. <https://revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/e2914>
- González, C. (2017). La interacción en el camino hacia una comunicología. *Alcance*, 6(13), 142-172. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000200007&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000200007&script=sci_arttext)
- Hernández, M., Chapeaux, E., & Ruz, M. (2021). La labor político-ideológica desde la disciplina Preparación para la Defensa. *Referencia Pedagógica*, 9(2), 259-271. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-30422021000200259&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-30422021000200259&script=sci_arttext)
- Medina, A., Medina, Y., Medina León, A., & Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100001&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100001&lng=es&tlng=es)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2001). *Política para la introducción de la gestión del conocimiento en las entidades cubanas*. La Habana. Agencia de Información para el Desarrollo. <https://www.citma.gob.cu>.
- Pepper, S. (2011). Definition of process management. *Medwave*, 11(5),1-3. <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html>
- Pérez-Leiva, B., & Jiménez-Puig, E. (2022). Liderazgo en la empresa de construcción y montaje de Villa Clara, Cuba. *Alternativas cubanas en psicología*, 10(29), 46-55. [https://www.researchgate.net/publication/361644279\\_Liderazgo\\_en\\_la\\_Empresa\\_de\\_Construccion\\_y\\_Montaje\\_de\\_Villa\\_Clara\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/361644279_Liderazgo_en_la_Empresa_de_Construccion_y_Montaje_de_Villa_Clara_Cuba)



- Pin, J. (2017). *El trébol de cuatro hojas. Manual la buena gobernanza pública*. Ediciones Internacionales Universitarias. <https://www.dykinson.com/libros/el-trebol-de-cuatro-hojas/9788484693901/>
- Ricardo, J., Bermúdez, A., & Velázquez, M. (2019). La capacitación de directivos, una perspectiva para el logro de una gestión empresarial sostenible. *Didáctica y Educación*, 10(1), 253–268. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242301>
- Salgado, A., Valdés, M., & Camba, A. (2016). La gestión de conocimiento en la dirección de procesos organizacionales. *Retos de la Dirección*, 10(1), 162-184. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552016000100010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552016000100010&script=sci_arttext&tlng=en)
- Torres, M. (2019). La competencia liderazgo para la dirección política en el contexto cubano. Retos actuales en su formación. *VARONA, Revista Científico-Metodológica*, (69), 1-4. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382019000200011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382019000200011&script=sci_arttext)
- Valdés, I., Guerra, S., & Camargo, M. (2020). Las habilidades de interacción social: un puente hacia la inclusión. *Mendive. Revista de Educación*, 18(1), 76-91. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962020000100076&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962020000100076&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Vázquez, S., Liesa, M., & Bernal, J. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles educativos*, 38(151), 158-174. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2016.151.54921>

#### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

Duniasky Díaz Saco, a título de los autores, declaro que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. No existen plagios, conflictos de interés, ni conflictos éticos; se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

#### **Declaración de contribuciones de los autores**

Duniasky Díaz Saco: conceptualización – ideas, análisis formal, investigación, visualización redacción - borrador original, redacción – revisión.

Aliett Docampo Pérez: investigación, curación de datos, redacción - revisión crítica.

Litzandra Montes de Oca: curación de datos y revisión crítica.

Edivia Teresa Mendoza: redacción - revisión crítica.

Jenny Ruiz Rodríguez: curación de datos y revisión.

