



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CARRERA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD.**

**Título:** El liderazgo en los nuevos actores de la economía. La MIPIME

**Autor:** Daylin Mesa Ramos

**Tutor/Tutores:**

Dr.C. Evelin Gonzáles Paris

MS.c Lissette Suárez Rodríguez

**Matanzas**

**2022**

## **DECLARACION DE AUTORIDAD**

Yo, Daylin Mesa Ramos declaro que soy la única autora de la tesis y autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso de su información con la finalidad que estime conveniente.

---

Daylin Mesa Ramos

**NOTA DE ACEPTACION.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

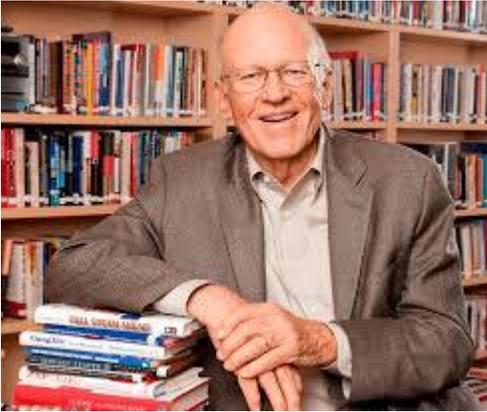
\_\_\_\_\_  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

**Matanzas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ 2022**

## PENSAMIENTO



“La clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad”.

Kenneth H. Blanchard

## **DEDICATORIA**

A mi madre por el apoyo incondicional que me ha dado toda la vida.

A mi tío por hacer todo lo posible para que yo termine mi carrera universitaria y sea una gran profesional.

A mis abuelos por siempre estar ahí para mí.

A mis primas por siempre apoyarme y darme fuerzas.

A mi familia en general que a pesar de no ser la mejor, en las buenas y en las malas siempre estamos juntos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, por darme la vida, por enseñarme a ser una mejor persona e inculcarme todos los días los mejores valores para que sea la mujer que soy hoy.

A mi tío, que a pesar de la distancia se ha preocupado y sacrificado para darme todas las comodidades para poder terminar de estudiar.

A mis abuelos, que me han malcriado muchísimo y me han dado fuerzas para seguir adelante.

A mis primas Meliza y Gavy por aconsejarme y ayudarme en todo momento.

A mis tutoras Evelin y Lissette por el apoyo, la motivación y las largas horas de trabajo que hicieron posible la confección de esta investigación.

**MUCHAS GACIAS A TODOS.**

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: Marco Teórico Referencial.....	7
1.1 ¿Dirección o Liderazgo? .....	7
1.2 El Líder.....	11
1.3 Importancia que se le confiere al liderazgo en los Modelos de Evaluación del Desempeño Empresarial. ....	16
1.4 Los nuevos actores de la economía cubana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).....	19
1.5 Conclusiones del Capítulo .....	24
CAPITULO II: Estructura metodológica para determinar los aspectos que caracterizan a los nuevos actores económicos. Las MIPYMES.....	26
2.1 Secuencia metodológica.....	26
2.2 Pasos metodológicos para la determinación de las características de liderazgo que distinguen a los nuevos actores de la economía (MIPYMES). ....	26
2.3 Aplicación del Delphi .....	32
CONCLUSIONES .....	37
RECOMENDACIONES .....	38
BIBLIOGRAFIA.....	
ANEXOS .....	

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene dentro de sus objetivos: brindar una aproximación teórica con respecto al fenómeno del liderazgo en la economía cubana. Se abordan diversos criterios que resaltan al liderazgo como una cualidad imprescindible para el éxito empresarial desde el punto de vista de diferentes autores. Así mismo se realiza un análisis persuasivo para identificar las características de liderazgo que deben tener los directores en la conceptualización los nuevos actores la economía cubana (MIPYMES), tomando como punto de partida el entorno empresarial cubano y sus características. Para ello se aplicaron métodos propios de la investigación experimental, los cuales permitieron el análisis y síntesis de la información, así como su evolución lógica; otros de carácter estadístico que permitieron dar cumplimiento al objetivo general. Las características seleccionadas consideradas más importantes por la autora, son tratadas a través del método de evaluación de expertos DELPHI. Los resultados de la investigación muestran que se lograron los objetivos establecidos.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, economía, éxito, evolución y evaluación.

## **ABSTRACT**

The present investigation has among its objectives: to provide a theoretical approach regarding the phenomenon of leadership in the Cuban economy. Various criteria are addressed that highlight leadership as an essential quality for business success from the point of view of different authors. Likewise, a persuasive analysis is carried out to identify the leadership characteristics that directors should have in the conceptualization of the new actors in the Cuban economy (MIPYMES), taking the Cuban business environment and its characteristics as a starting point. For this, methods of experimental research were applied, which allowed the analysis and synthesis of information, as well as its logical evolution; others of a statistical nature that allowed the general objective to be fulfilled. The selected characteristics considered most important by the author are treated through the DELPHI expert evaluation method. The results of the investigation show that the established objectives were achieved.

**Keywords: leadership, economy, success, evolution and evaluation.**

## **INTRODUCCION**

El proceso de industrialización que se había iniciado en forma pragmática en respuesta a las perturbaciones provocadas por las guerras mundiales y la crisis de 1929 junto con las reflexiones de Prebisch<sup>1</sup> constituyen el punto de partida del pensamiento de la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL), que daría al mismo su posición de liderazgo dentro de la organización y de referente de la reflexión sobre el desarrollo económico mundial.

Esta comisión en el área del desarrollo económico, tiene como objetivo la promoción de un crecimiento económico equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos financieros para apoyar el desarrollo y la igualdad en los países de América Latina y el Caribe.

Se realiza el primer evento hacia las ciudades circulares de América Latina y el Caribe el 5 de mayo de 2022 donde se le dio una gran importancia al desarrollo económico, social y ambiental resaltando al liderazgo como papel fundamental para su implementación.

La CEPAL participó el martes 18 y miércoles 19 de octubre de 2022, en las dos jornadas del Foro de Economía Cubana: "Panorama de las MIPYMES en América Latina: medidas para el fomento, experiencias prácticas y retos", organizado por la Universidad de La Habana (Centro de Estudios de la Economía Cubana y Red de Emprendimiento e Innovación), junto a la Fundación Friedrich Ebert en el Caribe. En la instancia, el organismo regional de Naciones Unidas presentó un panorama

---

<sup>1</sup> Ex secretario ejecutivo de la comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL).

regional sobre las MIPYMES y entregó buenas prácticas para su fomento. (ECLAC, 2022)

El triunfo de la Revolución cubana trajo consigo todo un proceso de transformaciones en el cual todas las empresas privadas pasaron a ser propiedad del estado cubano. En primer lugar, se transforma la agricultura, base de toda la estructura económica, mediante una radical Reforma Agraria. Con el desplome del Campo Socialista el cual tuvo un gran impacto en nuestra economía, comienza el período especial provocando una paralización parcial del sistema empresarial estatal lo cual trajo implícito todo un proceso de reestructuración organizacional. Con la necesidad de transformar la cultura del empresariado cubano, se generaliza a todo el sector empresarial del país, las experiencias de implantación de un nuevo modelo de gestión llamado Perfeccionamiento Empresarial<sup>2</sup>.

En la actualidad se rediseñan con la actualización del Modelo Económico Cubano los subsistemas, métodos y procedimientos que lo componen, previendo su interrelación en función de la eficiencia y la eficacia. Los componentes del Sistema de Dirección del Desarrollo Económico y Social son: la planificación socialista, la regulación y la gestión del Estado y el Gobierno; donde la gestión del Estado y el Gobierno

---

<sup>2</sup> Bajo el nombre de Perfeccionamiento Empresarial se lleva a cabo en Cuba un cambio sustantivo de la gestión empresarial, uno de cuyos principios filosóficos fundamentales radica en la separación de las funciones del Estado como propietario de la función de administración delegada a la dirección de las empresas. Este proceso fue aprobado en el V Congreso del Partido Comunista, que dio luz verde a la generalización de una experiencia empresarial desarrollada por las empresas militares desde finales de la década de los 80.

comprende las acciones que estos realizan en función de la administración de los recursos de todo tipo, así como de la coordinación entre los actores económicos. Promueve un gran desempeño e interacción de estos actores mediante la cooperación, integración y complementariedad de los sistemas productivos, que están compuestos por diversas formas de propiedad y gestión. A pesar de sus diferentes niveles ambos fomentan y aseguran con transparencia la participación de los ciudadanos, así como el examen o escrutinio público y la rendición de cuenta sobre su actividad apoyándose en un marco regulatorio integral que involucra a los actores económicos y sociales, y promueven la gestión eficiente de todos los recursos, entre los que se incluyen los humanos.

En el 8vo congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026. Para dicho período se encuentran plasmados en el Modelo de Gestión Económica los lineamientos 14, 15 y 16 los cuales hacen referencia al desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del País, estos tienen como objetivo la consolidación y el fortalecimiento de la base económico-productivo de los municipios, perfeccionar la gestión del Desarrollo Industrial y fortalecer la sostenibilidad de las regiones montañosas dando lugar al Desarrollo General Sostenible Cubano.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 expresa las políticas, objetivos y lineamientos generales en materia económica y social del país. Se observa la implementación del desarrollo territorial de manera eficiente y eficaz.

Hoy en Cuba el desarrollo local es un proceso regido por el gobierno para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Este está enmarcado por la Ley 29 (Gestión de desarrollo Local en Cuba) y la Resolución 147 de Finanzas y Precios. (Fuente, 2019)

La medida adoptada mediante el Decreto-Ley No. 46 tiene el objetivo de facilitar la inserción de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) estos actores en el proceso de ordenamiento cubano y autoriza la constitución de las MIPYMES como personas jurídicas para ejercer sus actividades económicas. (Alvares, 2021)

El liderazgo para el desarrollo aparece como una necesidad central frente a estos procesos, y para colaborar en el fortalecimiento de sistemas políticos democráticos y sociedades más inclusivas y sustentables. Fortalecer el liderazgo supone desarrollar capacidades para el manejo de contextos complejos, negociación y comunicación, así como generar instancias de trabajo en equipo; gestionar redes públicas y también la articulación de redes públicas privadas. El liderazgo supone además, la capacidad de gestionar recursos humanos y financieros, liderar procesos de planificación participativa, mantener comunicación fluida con la Sociedad Civil, tomar decisiones y demostrar a través de sus acciones, la ética como fundamento de toda intervención. (ECLAC, 2016)

El éxito de las iniciativas que apuntan al desarrollo de las colectividades locales está basado en el liderazgo local. Más que un factor importante, el liderazgo es una condición indispensable para obtener éxito, nos indican las investigaciones recientes realizadas a este respecto. El tipo de liderazgo requerido para este proceso debe combinar la acción individual con la acción colectiva, en un contexto donde se conjugan varios niveles de acción.

Estas formas de liderazgo no son opuestas, sino más bien complementarias, en una situación de interdependencia y de acción recíproca. De estos depende la visión prospectiva necesaria para que la acción colectiva se inscriba en el tiempo e intervienen en la construcción de una visión común que constituye la base de la acción colectiva. En estas condiciones, el liderazgo participa de un proceso de innovación y de transformación que cambia las reglas, las modalidades y los

procedimientos de arbitraje de los conflictos, y que así hace posible la emergencia y la recurrencia de la acción colectiva en un contexto local. (Klein, 2018)

Este tema ha sido abordado desde el sistema empresarial en el liderazgo en los dirigentes del sistema empresarial y los dirigentes de los sectores presupuestados, sin embargo, nunca se ha realizado por los que dirigen los nuevos actores de la economía. Lo expuesto anteriormente permite definir como **problema** de la presente investigación: ¿Cuáles son las características de liderazgo que distinguen a los nuevos actores de la economía cubana (MIPYME)?

Por lo cual se define como **objetivo general** de la investigación: Definir las características de liderazgo que distinguen a los nuevos actores de la economía cubana. (MIPYME).

Como **objetivos específicos**, se plantean:

- Sistematizar el marco teórico de la investigación.
- Caracterizar las particularidades de los nuevos actores de la economía cubana con énfasis en las MIPYME.
- Determinar las características de liderazgo de los nuevos actores de la economía cubana en las MIPYME.

La presente investigación posee valor desde lo teórico porque por primera vez se va a relacionar desde el punto de vista teórico el liderazgo como una habilidad directiva en los nuevos actores económicos en Cuba tomando como referencia para ello la manifestación del liderazgo a nivel internacional en las MIPYMES, CNA y TCP.

La presente investigación posee Valor Práctico, porque se hace sobre la base del criterio de los expertos sobre los modos de actuación de un director de una MIPYME que puede ser aplicado a otro territorio lo cual contribuye al perfeccionamiento de las estrategias de desarrollo local.

Se utilizan los siguientes métodos y herramientas por excelencia para obtener la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

- Método dialectico-materialista.
- Métodos Teóricos: Análisis-Síntesis, Lógico-Histórico e Inducción-Deducción.
- Métodos Empíricos: Análisis Documental, Observación; La entrevista y las Encuestas.

El trabajo de diploma cuenta con la siguiente estructura:

Resumen.

Introducción.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre el liderazgo en instituciones privadas, en el sistema empresarial. Sistematización de la manifestación de estos nuevos actores en la economía cubana.

Capítulo II: Determinación de las características de liderazgo para los nuevos actores de la economía (MIPYMES)

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

## **CAPITULO I: Marco Teórico Referencial.**

La construcción del marco teórico-referencial de la presente investigación, es el resultado de un proceso de análisis sobre los criterios de distintos autores especializados en el tema del liderazgo.

El mundo se mantiene en constantes cambios socio-económicos que permiten el desarrollo general integral de todos los países. Como resultado de estos cambios Cuba en estos momentos está aplicando un nuevo diseño moderno e integral a su sistema que incluye una serie de nuevos actores económicos: MIPYMES, PYMES, TCP y CNA, los cuales actúan en la economía del país de manera positiva.

Las MIPYMES tienen como objetivo crear una base financiera que beneficie al pueblo cubano en sus primeros años de operación. Constituyen estructuras organizativas capaces de generar empleos, ingresos y disminución de la pobreza que conducen a la restauración de la economía nacional.

### **1.1 ¿Dirección o Liderazgo?**

#### **1.1.1 Dirección**

Para darle inicio a esta investigación se especifican los conceptos de dirección y liderazgo que facilitan la comprensión del rol que juega cada uno en el desarrollo empresarial y su importancia en el funcionamiento de estas.

La dirección es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. (Tiempos Modernos, 2010)

La dirección según (Arena, 1990) se define como el departamento de guía y supervisión de los esfuerzos que realizaban sus subordinados de forma que pudiesen alcanzar a las metas de la empresa donde laboraba.

Para Robert B. Buchel la dirección como la forma de comprender la influencia interpersonal del administrador a través del cual logra que sus subordinados

obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (EURINNOVA, 2022).

Harold Koontz y O'Donnell relacionan a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Hicieron hincapié en que las funciones administrativas no se deben practicar necesariamente en un orden particular, listaron a la planeación, organización, grupo de asesoramientos, dirección y control como funciones administrativas. (studocu, 2022).

Según Pfiffner y Sherwood dirigir es el potencial humano para actuar sobre otros recursos, para cumplir las actividades planificadas, asegurando su ejecución y continuidad mediante el control necesario. (studocu, 2022)

Gracias a lo expuesto anteriormente se llega a una definición concreta donde la dirección principalmente, consiste en administrar el trabajo, guiar, supervisar y garantizar que cada miembro del equipo cumpla eficientemente con sus tareas para satisfacer las necesidades y las expectativas de la empresa.

La función de la misma, así definida, ha sido objeto de distintos estudios desarrollados dentro de los diferentes enfoques de la teoría de la administración y es precisamente como resultado de dichos estudios, cuando surge el concepto de liderazgo, que presenta ciertas diferencias con la dirección, demostrándose la misma, cuando se habla de autoridad formal, debido a que ejercer dicha autoridad no lleva implícito el ser un líder. (Suárez, 2005).

### **1.1.2. Liderazgo**

El liderazgo es una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Daft, 2007).

A lo largo de los años escritores o autores han realizado varios estudios con el propósito de conceptualizar el liderazgo en el ámbito empresarial como se muestra a continuación.

**Tabla No. 1 Conceptos de liderazgo.**

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
1964	Peter Druker	Líder es ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados.
1971	Cartwright y Zander	Presentan al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través de y para la gente.
1971	French	Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos.
1985	Warren Bennis	Líder es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten.
1988	John P.Kotter	Liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos.
1990	John W. Gardner	Líder es aquél que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores

		esfuerzos.
1992	Siliceo	“liderazgo es ser un agente de cambio”. El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo, y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Estos, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen a disposición del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.
2013	Daniel Goleman	Define al liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común y el cual considera como requisito básico para ser un buen líder.
2018	Jimenes Villanueva	Los líderes son carismáticos; el liderazgo solo existe en la alta dirección, el líder controla, dirige, manipula y su única tarea es incrementar el valor para los accionistas.
2019	Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar	Capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos.
2020	José Ramón Suarez Rivas	Define el liderazgo como un talento para influir en los demás y alinearlos hacia un objetivo común.

**Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los autores citados.**

La autora basada en el criterio de lo mostrado en la Tabla No.1, concibe el liderazgo como la capacidad de guiar, controlar, dirigir y manipular los procesos humanos que tiene un líder para lograr los objetivos trazados. El líder visionario transmite seguridad, confianza y sus conocimientos en la formación de personas que buscan obtener sus propias metas trascendentales influyendo así en su calidad humana integral. Es la habilidad para motivar a las personas a tu cargo para que se comprometan con proyectos en común y adopten la cultura empresarial.

Generalmente la dirección y el liderazgo se complementan ya que el éxito de una empresa depende de la coordinación de su dirección hacia su personal y líderes capaces de motivar. Existen similitudes entre ellos que se ven reflejados en la comunicación, atención al detalle, diseños de objetivos y metas; y las habilidades interpersonales. A pesar de tener cosas en común son totalmente diferentes ya que los directivos organizan, establecen metas y designan personas; y los líderes guían con el ejemplo.

## **1.2 El Líder**

Líder es aquella persona que se distingue del grupo, ejerciendo una influencia e incentivación para lograr un objetivo en común, teniendo habilidades como la sistematización de ideas, la toma acertada de decisiones entre otras enfocadas hacia uno mismo. (urbalab GANDIA, s.f.)

### **1.2.1 El líder ¿nace o se hace?**

No todos podemos ser líderes, por lo que una de las interrogantes, en cuanto al tema se trata, es si se nace o se forma un líder.

En primer lugar cabe señalar que los líderes no necesariamente son personas que “nacieron con ése don”, es decir, es perfectamente posible que un individuo pueda educarse para ser líder, sin embargo, los factores que intervienen decisivamente para que pueda convertirse en líder eficaz son sus propias capacidades así como

sus limitaciones. Puede que en los líderes haya una parte del liderazgo innata (la más visible) y otra desarrollable (la menos visible, pero no menos importante). (Suárez, 2005)

### **1.2.2 Tipos de liderazgo**

Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una organización, entre otros. En algunos casos, los miembros del grupo solo acatan las órdenes del líder, en otros ayudan a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando. A continuación se muestra los tipos de líder existente según su comportamiento laboral. (Enciclopedia Concepto, 2022)

#### **Según Max Weber:**

- **Líder carismático:** entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- **Líder tradicional:** hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social

#### **Según la influencia que ejerce sobre los seguidores:**

- **Líder transaccional:** busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.
- **Líder transformacional:** motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.
- **Líder auténtico:** conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.

- **Líder lateral:** tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación y guía al grupo.
- **Líder longitudinal:** utiliza la autoridad y el poder que le da tener un puesto jerárquico al de sus seguidores.
- **Liderazgo empresarial:** los líderes empresariales tienen un grupo de personas a cargo.
- **Liderazgo - Líder**

### 1.2.3 Cualidades de un buen líder

El liderazgo resulta fundamental para mantener el orden en un grupo y para ejecutar acciones y lograr objetivos, cuyas características se puede visualizar en la Tabla 1.2 donde se exponen los criterios de diversos autores.

**Tabla 2. Características distintivas de un líder**

<b>AUTORES</b>	<b>CRITERIOS</b>
<b>Warren Bennis</b>	Visionario, apasionado, íntegro, confiado, curioso, osado.
<b>Burt Nanus</b>	Visionario, dominar los cambios, diseñador de la organización, aprendiz anticipado, iniciativa, dominar la interdependencia, altos niveles de integridad.
<b>James O'Toole</b>	Íntegro, confiado, saber escuchar, respeto por los seguidores.
<b>Stephen Covey</b>	Aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradiar energía positiva, creer en otras personas, llevar una vida equilibrada, ver la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio

	físico, mental, emocional y espiritual para renovarse.
<b>Max DePree</b>	Íntegro, confiado, perspicaz, preocupado por el espíritu humano, valiente en las relaciones, sentido del humor, enérgico intelectualmente y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado, previsible, amplio, cómodo con las ambigüedades, sereno.
<b>John Gardner</b>	Vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en las decisiones, buena voluntad para aceptar responsabilidades, competente en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de conseguir, capacidad para motivar, valentía, resolución, firmeza, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, confianza, influencia, dominio, asertividad, adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque.
<b>Suárez, 2005</b>	Visión, integridad, confianza, curiosidad, seguidores, habilidad para crear y trabajar en equipos, comprometimiento, accionar eficaz, comunicación, creación de ventajas competitivas duradera y ser un buen estratega.
<b>Suárez, 2009</b>	Visión, interdependencia, habilidades comunicativas, competente, toma de decisiones, responsabilidad, motivación, influyente, creativo, autovaloración, autocontrol e Integralidad.
<b>Max Weber</b>	Es honesto, delega tareas, escucha y toma en cuenta otros puntos de vista, fomenta el trabajo en equipo, motiva, potencia a los miembros del equipo, es responsable y comprometido.
<b>Pablo</b>	Capacidades personales, ética empresarial, capacidades sociales,

<b>Orellana Nirian (2019)</b>	calidad humana en las relaciones de negocios, capacidades técnicas, comunicación, dar ejemplo, empatía, confianza, seguridad, motivación y responsabilidad.
<b>Jensey Jiménez Rodríguez (2019)</b>	Influyente, competente, comunicación, supervisor, guía, enseña, establece metas y objetivos, innovador, toma de decisiones, maestro, responsabilidad, integridad y honestidad.
<b>Jaime Asnai Gonzales</b>	Fijar metas, invertir en las personas, potenciar el talento, comunicación, capacidad de superación y ejemplo a seguir
<b>Alicia Raeburn (2022)</b>	Motivar, compartir conocimientos, comunicación, inteligencia emocional, capacidad de resolver problemas, respeto, desarrollo personal, pensamiento estratégico, escuchar, delega trabajo, responsabilidad, pasión por el trabajo, visionario y automatización de procesos de negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de los autores citados.

Como bien se puede apreciar en la tabla anterior, la mayoría de los criterios convergen en que un buen líder debe ser confiado, íntegro, visionario, curioso, respetar y comprender a sus seguidores, así como, las necesidades de los mismos, tener iniciativa, ser decidido y ser un aprendiz continuado.

Se ve una amplia caracterización del líder teniendo en cuenta su capacidad para atraer seguidores y saber guiarlos a un fin determinado, a través del establecimiento de metas y objetivos; y se logra la misión de la organización. Resalta el aprendizaje continuado, decidir y establecer prioridades como otros parámetros que le permiten dirigir una manera más eficaz a la organización.

#### **1.2.4 Importancia de los líderes**

La importancia de la figura del líder recae, principalmente, en su rol de guía y motivador para el cumplimiento de las metas, los objetivos establecidos o el correcto desempeño de un grupo. El liderazgo es un rol importante tanto en el ámbito empresarial como en cualquier otro grupo u organización formada por varios individuos. Busca integrar a los miembros, fomenta entre ellos una relación basada en el respeto y la comunicación, toma en cuenta las opiniones y puntos de vista ajenos, y promueve la toma de decisiones consensuadas o que beneficien por igual a todos los miembros.

Cuando se cuenta con un buen líder en el equipo, se nota; ya que si el liderazgo es bien ejecutado genera ambientes armónicos propicios para el desarrollo de tareas y del potencial de cada uno de los miembros. Sin embargo, también se nota cuando hay falta de liderazgo en el incumplimiento de los objetivos, la alta rotación de personal y mal clima laboral. (Enciclopedia Concepto, 2022)

### **1.3 Importancia que se le confiere al liderazgo en los Modelos de Evaluación del Desempeño Empresarial.**

Qué medir y cómo hacerlo, ha sido la incógnita al efectuar la evaluación del desempeño empresarial. Históricamente lo que se observa, es cómo ha ido evolucionando la manera en que se procede. En (Rodríguez, 2009), aparece un razonamiento de los modelos existentes hasta ese momento, entre los que se pueden destacar:

- **Modelo EFQM de la Excelencia.** La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce importantes empresas multinacionales europeas. Dentro de los ocho principios de excelencia que evalúa, el segundo que analiza, es el comportamiento de los líderes en la organización, suscitando en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un

entorno que permita a la entidad y las personas que la integran, alcanzar la excelencia. Evaluando básicamente el nivel de compromiso y efectividad de las personas y la estructuración y sistematización de las actividades.

- **El Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos.** Este provee de una forma simple la representación, en dos direcciones, de los negocios empresariales. En una considera seis aspectos funcionales (liderazgo, planeación estratégica, clientes y mercado, recursos humanos y gestión de procesos) y en la otra analiza los resultados de la gestión empresarial, todos ellos sobre la óptica del programa estratégico que constituye el punto de partida. El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. Asimismo, incorpora la participación de la Alta Dirección en las revisiones de resultados y rendimientos y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones. Por otra parte, el liderazgo también tiene que ver con el manejo de la empresa de las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad. Cabe resaltar la importancia que se le concede a este aspecto, ya que se le asignan 110 puntos de 1000 que evalúa el modelo.
- **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.** Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, Procesos Facilitadores, y cuatro Criterios de Resultados. Dentro de los proceso facilitadores analiza cómo se desarrolla y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se despliega y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para

la eficaz ejecución de la política y estrategia. Al criterio dedicado al liderazgo le asignan un total de 140 puntos, de 1000 que mide el modelo en general, para un 14%, viéndose aquí la importancia conferida a este tema dentro de la organización. Vale destacar que dentro de sus objetivos está promover la auto evaluación, la comunicación y la formación como herramientas básicas para gestionar la Mejora Continua.

- **Modelo GECYT** presentado en el V Taller de Empresas de Clase, 2002 por la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Dicho modelo sigue un procedimiento que consta de 23 criterios los cuales son agrupados en 7 áreas las cuales forman el sistema empresa una de estas áreas y la segunda que se somete a evaluación es la de organización y liderazgo, donde organización se incluye en su acepción de función de la dirección principalmente en lo relacionado con la forma y el sistema que utiliza para dirigir, la manera en que se conforman las áreas de trabajo y se fijan sus interrelaciones funcionales y de procesos, así como el estilo y forma de liderazgo. los criterios que se toman en cuenta en esta área son: sistema de dirección, estructura organizativa, capacidad de trabajo en equipo, conducta y comunicación. El resultado de la valoración que se realice con dicho modelo permite evaluar la entidad en el estado correspondiente, destacando aquellas áreas de mejora necesarias.
- **Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba (MEDEC)**. Su aplicación parte de la idea que una empresa de clase debe contar con procesos de clase, para obtener resultados de clase. Para la valoración de los procesos, se toman los claves, siendo de especial atención el

de liderazgo, puesto que se considera su alta incidencia en la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

Todos estos modelos le dan una gran importancia al liderazgo, contemplándolo entre los aspectos que evalúan. Algunos lo tratan con más profundidad que otros, pero la variable siempre está presente.

La Excelencia Organizacional es el nivel de éxito sostenido de la empresa como resultado del alineamiento de sus objetivos, tratando de lograr que los factores causales de "liderazgo" produzcan "resultados" consecuentes. Para ello es necesario que, en términos de liderazgo la empresa adopte una estructura orgánica sencilla y flexible pero eficaz para maximizar el potencial de la generación de valor y la adaptación al medio ambiente, utilizando intensivamente "dispositivos de acción" orientados a generar y desarrollar versatilidad e innovación, con una obsesión por las necesidades del cliente, comunicación interna fluida que aliente la promoción de la autonomía del trabajador, fuerte identidad basada en los valores de la cultura organizacional, y la identificación de una destreza central vertebradora del crecimiento empresarial. En consecuencia los resultados permitirán observar el logro de niveles elevados de eficacia y salud de la empresa.

#### **1.4 Los nuevos actores de la economía cubana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)**

En América Latina y el Caribe predominan unidades productivas muy pequeñas, de baja productividad y que concentran una elevada proporción del empleo. Las MIPYMES exhiben escasos encadenamientos con empresas de mayor tamaño y esto limita su adopción de tecnologías y su crecimiento. En el plano laboral, esto se refleja en brechas importantes de trabajo decente y condiciones de trabajo con respecto a las empresas más grandes: de calidad del empleo, de ingresos, de

productividad, educativas, de cobertura de la seguridad social, de grado de sindicalización y de informalidad. (Rojo, 2018)

Estos agentes económicos son un universo de por sí heterogéneo, no solo por las diferencias de tamaño, sino porque engloban en el los más variados rubros y actividades de la industria, el comercio, los servicios y la producción. (López, 2014).

En Cuba las MIPYMES, se constituyen como actores económicos con personalidad jurídica, enfocadas al desarrollo de la producción de bienes y la prestación de servicios; que podrán ser tanto privadas, como estatales a solicitud de personas naturales de nacionalidad cubana, residentes en el país o de entidades estatales preexistentes. (Cubatramite, 2022)

Mediante el Quinto Período Ordinario de sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su IX Legislatura, el 29 de octubre de 2020, el vice primer ministro se refirió también a este actor de la economía. El primer ministro de la República de Cuba, Manuel Marrero manifiesta que el desarrollo de las diferentes formas de gestión no estatal es un complemento a la empresa estatal socialista, la que se define en el artículo No. 27 de nuestra Constitución como el sujeto principal de la economía (Abril del 2021). El Presidente cubano, Miguel Díaz Canel, resalto que para superar la crisis era preciso dinamizar el proceso de actualización del Modelo Económico y Social, así como la importancia de la implementación de la Estrategia y del Plan Nacional de Desarrollo Económico-Social hasta el 2030.<sup>3</sup> Al mes siguiente

---

<sup>3</sup> Reunión del Consejo de Ministros - 27/5/2022

se anuncia la aprobación por el Consejo de Ministros del perfeccionamiento de los actores de la economía cubana, entre los que se incluyó a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). El Primer Ministro cubano, Manuel Marrero, explicó que se constituirán en el sector estatal y en el privado, y en ambos casos se establecerán condiciones similares en la gestión. (ACN, 2021)

De acuerdo a (Gutierrez, 2022) las características de las MIPYMES son:

- Sociedad establecida por una o dos personas quienes aportan el capital.
- La administración es empírica en muchos casos, debido al capital cultural del empresario.
- Generalmente el mercado que atienden es local.
- Su crecimiento se basa principalmente en la reinversión de utilidades.
- Tienen ventajas fiscales al ser causantes menores.

El origen de creación de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se basa en los siguientes supuestos:

Las MIPYMES Privadas

- Negocios preexistentes. Para los casos de reconversión en MIPYME de negocios preexistentes, el proceso de creación es un proceso expedito.
- Negocios de nueva creación.

Las MIPYMES Estatales

- Negocios preexistentes: A partir de entidades estatales o cualquier otra estructura organizativa sin personalidad jurídica, a través de un proceso de creación expedito.
- Negocios de nueva creación.

Asimismo el Presidente de la República comentó sobre cuestiones en las cuales se debe continuar trabajando con prioridad, como la concreción de los procedimientos para la creación de las micros, pequeñas y medianas empresas. (Cubatramite, 2022) Teniendo esto en cuenta, el gobierno cubano creó por primera vez una forma jurídica para las pequeñas y medianas empresas. Esta medida tan esperada reorganiza el sector privado cubano y debería garantizar el dinamismo económico de la isla. La nueva normativa para el sector privado entró en vigor el 20 de septiembre de 2021. Una vez más la consultora del sector no estatal AUGE (equipo de profesionales con experiencia empresarial dentro y fuera del país), determinada a seguir cumpliendo su vocación de servicios a las cubanas y cubanos que emprenden, presenta un Resumen Ejecutivo en el que se reseñan los elementos más importantes de las nuevas regulaciones.<sup>4</sup>

#### **1.4.1 El marco regulatorio para las MIPYMES**

El marco regulatorio para las MIPYMES es un conjunto integrado por 13 normas jurídicas que definen las reglas del juego para los emprendimientos privados que se realicen bajo la forma de MIPYMES.

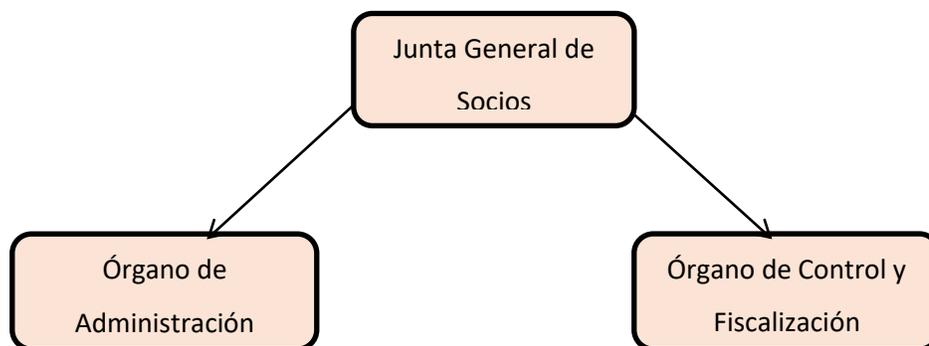
- Decreto-ley 46/2021 “Sobre las MIPYMES”
- Decreto-ley 49/2021 “Modificativo de la ley 113 del sistema tributario, del 23 de julio de 2012”

---

<sup>4</sup> Osniel Díaz cofundador de AUGE

- Decreto-ley 48/2021 “Del régimen especial de seguridad social para los trabajadores por cuenta propia, los socios de las cooperativas no agropecuarias y de las micros, pequeñas y medianas empresas privadas”
- Decreto 46/2021 “De las actividades a realizar por las micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia”
- Resolución 213/2021 del BCC “Normas para el otorgamiento de créditos a las CNA y a las MIPYMES”
- Resolución 348/2021 del MFP “Normas para el tratamiento tributario, financiero y de precios”
- Resolución 346/2021 del MFP “Resolución - Norma Específica de Contabilidad No. 14 “Contabilidad para las MIPYMES”.

Según las nuevas regulaciones las MIPYMES son unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad. Las cuales están estructuradas de la siguiente forma:



**Figura No. 1:** Estructura de las MIPYMES. Fuente: Elaboración propia.

El funcionamiento de la MIPYME se rige por los Estatutos los cuales son aprobados por los socios en el Acto de Constitución.

#### **1.4.2 Elementos claves sobre el funcionamiento de los emprendimientos realizados como MIPYMES**

Las MIPYMES se constituyen como sociedades mercantiles, que adoptan la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La forma de SRL, se atribuye a una empresa cuyo capital está dividido en participaciones sociales y está integrado por las aportaciones de todos los socios que se abonan en el momento de constitución de la empresa.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) aprobó el 06 de octubre de 2022 102 nuevas solicitudes de los llamados nuevos actores económicos, las cuales se corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) privadas. Con ello, el número total de nuevos actores económicos aprobados asciende a 5.360 desde el inicio del procedimiento, a finales de septiembre de 2021 (AUGE).

De las MIPYMES aprobadas hasta ahora, 5.251 son privadas, 51 son estatales y son 58 cooperativas no agropecuarias.

El 52% de las empresas son reconversiones de negocios preexistentes y el 48% son empresas de nueva creación. Del total de empresas aprobadas, 134 forman parte de proyectos de desarrollo local y 13 están ubicadas en el Parque Científico y Tecnológico de La Habana.

#### **1.5 Conclusiones del Capítulo**

- 1- Existe una gran diferencia entre la dirección y el liderazgo la cual se mantiene vigente, ya que, la dirección es un cargo de alto rango que tiene poder sobre diferentes grupos de personas y el liderazgo es la capacidad o habilidad para inducir en el comportamiento de las personas que operan dentro de un grupo.

- 2- El liderazgo es un conjunto de habilidades y decisiones complejas que deben ejecutarse eficazmente para atender necesidades organizacionales, dentro de un contexto de relaciones interpersonales que requieren de objetivos firmes y de una determinación constante. Un buen líder es el que trata de mejorar constantemente, establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo y los reta a trabajar para alcanzar sus objetivos.
- 3- Las MIPYMES son un grupo de micro, pequeñas y medianas empresas las cuales aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía, y generan empleos para eliminar la pobreza del país.

## **CAPITULO II: Estructura metodológica para determinar los aspectos que caracterizan a los nuevos actores económicos. Las MIPYMES.**

### **2.1 Secuencia metodológica.**

Se presenta en el actual capítulo los pasos para determinar los aspectos que caracterizan el liderazgo en las MIPYMES como nuevos actores de la economía

El liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en una organización.

La importancia de llevar a cabo la investigación radica en que, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del ejercicio, se puede incidir en el progreso de MIPYMES, además de dejar determinadas las características que distinguen a estos nuevos actores de la economía.

A modo de resumen, se tendrá en cuenta las características de liderazgo, que después de consultar la bibliografía la autora considere que son las más relevantes que distinguen a los nuevos emprendedores. Esas características se pondrán a valoración de expertos y a partir de ese análisis quedaran determinadas y conceptualizadas cuales son las que los caracterizan.

### **2.2 Pasos metodológicos para la determinación de las características de liderazgo que distinguen a los nuevos actores de la economía (MIPYMES).**

**Paso 1:** Elaboración de cuestionarios para determinar las características de liderazgo.

A continuación, y tomando como sustento el procedimiento que se propone en Hernández (2003), para construir un instrumento de medición, se define lo siguiente:

- a) Variable que se pretende medir u observar:** características de liderazgo en los nuevos actores de la economía (MIPYMES).
- b) Revisión de la definición conceptual de la variable y comprender su significado** (éste paso se realizó en el capítulo anterior epígrafe 1.2.3).

**c) Revisión de cómo ha sido definida operacionalmente la variable:** en este paso se realiza un estudio de cómo se ha venido midiendo la variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medirla (ver Anexo No. I).

Vale destacar que todos los instrumentos a los que se hace referencia, fueron validados en estudios que se han realizado con anterioridad. En los mismos se retoman toda una serie de características de los líderes, con lo cual la diplomante está completamente de acuerdo; pero existen otras tantas a las cuales no se les da importancia y que a su criterio deben estar presentes para emitir opinión al respecto. Por otra parte, en algunos casos cambian frecuentemente dentro de un mismo cuestionario, la escala de medición de los ítems, además se utilizan algunos tipos de escalas que pueden resultar iterativas para el encuestado. De forma general los cuestionarios son demasiados extensos y esto crea una cierta monotonía a la hora de efectuar el llenado.

**d) Construcción del proceso para determinar las características de liderazgo en los nuevos actores de la economía (MIPYMES):** para la confección del proceso se parte del objetivo general de investigación y a partir del análisis efectuado en el capítulo precedente, en el paso anterior y según la percepción y decisión de la autora, las características de liderazgo más relevantes, las cuales serán tomadas como variables independientes son:

***Tabla 2.1 Características que conforman al liderazgo***

No	Características	No	Características	No	Características
1	Celebre	6	Influencia	11	Integro
2	Estratega	7	Guía	12	Toma de decisiones
3	Maestro	8	Motivador	13	Carismático

<b>4</b>	<b>Visionario</b>	<b>9</b>	<b>Eficaz</b>	<b>14</b>	<b>Innovación</b>
<b>5</b>	<b>Poder</b>	<b>10</b>	<b>Honesto</b>	<b>15</b>	<b>Competente</b>

**Paso 2. Determinación por los expertos de las características que distinguen a los nuevos actores de la economía.**

En la presente investigación no se aplica ninguna técnica de selección de expertos ya que se consideran los mismos a los profesores del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Desarrollo Local de la universidad de Matanzas y los especialistas de cuadros del Consejo de la Administración Provincial (CAP) y Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Jovellanos.

**Método Delphi**

Kinston y Turf (1975), definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal, que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

La técnica consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Esta técnica está diseñada para evitar una confrontación directa entre los expertos. Las preguntas y respuestas son por escrito y sin interferencia de criterios ya que la interacción de los decisores es a través de un facilitador.

**Para ello se procede como se muestra en la figura 2.2:**



**Figura No.2.2 Fases del método Delphi. Fuente: Revista Iberoamericana de Educación, en [www.rieoei.org](http://www.rieoei.org)**

Cada una de las fases vistas en la figura anterior se traduce a continuación:

*Fase 1: Formulación del problema*

En esta primera fase se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio.

*Fase 2: Elección de expertos*

Esta fase presenta dos dimensiones:

- Dimensión cualitativa: Se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia, posición, responsabilidad, acceso a la información y disponibilidad.
- Dimensión Cuantitativa: Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos, medios y tiempo disponible.

En el epígrafe anterior se planteó la técnica a utilizar para efectuar el proceso de selección de expertos.

*Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2)*

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permita, la respuesta por parte de los consultados.

Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas. Se formularán cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad).

**Cómo se procede para el desarrollo de la técnica Delphi**

Se desarrollará la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregará un cuestionario en el cual debe evaluar, sin comentarios en el grupo, los indicadores definidos en la tabla 2.1 del epígrafe 2.2, de acuerdo con la escala que se define a continuación:

1. Totalmente de acuerdo
2. Bastante de acuerdo
3. Neutral
4. Bastante en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Con los resultados obtenidos, se conforma la tabla 2.2:

**Tabla 2.2 Matriz de Indicadores (I) expresada por los expertos (E).**

Indicadores(I)	E1	E2	...	E <sub>n</sub>
1	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	...	A <sub>1n</sub>
2	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	...	A <sub>2n</sub>
(...)	...	...	...	...

M	$A_{m1}$	$A_{m2}$	...	$A_{mn}$
---	----------	----------	-----	----------

Dónde:

$E=E_1...E_n$ , donde n es el total de expertos

$l=1...m$ , donde m es el total de indicadores

$A_{mn}$ : es la evaluación del experto "n" respecto al indicador "m"

Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran los resultados del análisis estadístico de la matriz mostrada anteriormente, de manera que pueda manifestar su acuerdo o desacuerdo, siendo necesario que marque con una N, el no estar de acuerdo.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia y se compara con el indicador prefijado  $Ccd \geq 0.95$  muy rigurosos,  $Ccd \geq 0.85$  riguroso, y  $Ccd \geq 0.70$  menos riguroso. En esta investigación se declara como indicador prefijado el  $Ccd \geq 0.85$  riguroso, dado el objetivo de demostrar teóricamente la utilización de estos indicadores para el cometido que se refiere. El coeficiente se calcula utilizando la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

El procesamiento anterior implica la tabla 2.3.

**Tabla 2.3 Matriz de indicadores depuradas con nivel de concordancia.**

Indicadores	Criterio predominante	$E_1$	$E_2$	...	$E_n$	$Cc(\%)$
1						

2						
...						
M						

Si resulta  $C_c \geq 85\%$  se considera aceptable la concordancia. Los indicadores que obtuvieron valores  $C_c < 85\%$  se eliminarán por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

### 2.3 Aplicación del Delphi

En la fase preliminar, que se describe como parte del procedimiento para la aplicación del método Delphi, se constata que se ha materializado en la Tabla 2.1 Indicadores para evaluar las características del liderazgo en los nuevos actores de la economía (Elementos Básicos).

Para determinar las características del liderazgo de los nuevos actores de la economía (MIPYMES) se realizan tres rondas. En la primera, fue preciso concebir un cuestionario, donde el experto debe evaluar en qué medida cada uno de los indicadores propuestos, se deben tener en cuenta o no, en la evaluación de las características del liderazgo de los nuevos actores de la economía. En la tercera se determina el Modo de Actuación de las características del liderazgo en los nuevos actores de la economía teniendo en cuenta el criterio de los expertos. (Anexo No. II).

Luego de aplicados todos los cuestionarios, se procede a tabular los resultados, obteniéndose una matriz como la ofrecida en la Tabla 2.3, del capítulo anterior:

**Tabla 2.4 Resultados de la aplicación de los cuestionarios a expertos, primera ronda**

Indicadores	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	E <sub>13</sub>	E <sub>14</sub>	E <sub>15</sub>
1	1	4	3	5	3	3	1	4	2	3	4	3	2	4	5

2	1	2	1	4	3	2	1	1	2	3	2	3	1	1	2
3	5	1	4	3	2	3	3	4	4	1	1	5	5	1	3
4	1	1	1	4	2	2	3	1	3	3	5	2	1	4	2
5	5	5	5	1	3	3	1	2	2	1	5	4	4	3	4
6	1	1	2	2	1	2	5	1	2	1	5	2	2	4	5
7	3	1	1	4	1	3	2	4	3	1	1	3	1	2	1
8	1	1	4	2	2	2	1	1	3	3	1	2	2	3	1
9	1	1	5	5	3	4	4	1	4	4	3	4	4	1	4
10	2	2	2	1	1	4	1	2	3	3	1	1	4	2	2
11	4	5	1	5	5	4	3	2	3	1	4	4	4	1	1
12	2	2	1	1	2	2	2	5	2	1	1	5	1	5	3
13	1	5	5	2	1	5	5	1	4	2	3	5	3	5	4
14	3	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1
15	2	2	2	3	1	1	2	3	4	5	1	1	1	2	2

A partir de esta matriz, se determina una moda por fila, dado que los criterios emitidos por los expertos conforman una escala que expresa una cualidad (acuerdo-desacuerdo) acerca de un fenómeno dado. Con el estadístico obtenido, se conforma el cuestionario de la segunda ronda, donde el experto deberá emitir su criterio de concordancia-discordancia (ver Anexo No. III).

A partir de los resultados obtenidos en la segunda ronda, se conforma una matriz similar a la Tabla 2.3

**Tabla 2.5 Resultados de la aplicación de los cuestionarios a expertos, segunda ronda**

Indicadores	Criterio	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	E <sub>13</sub>	E <sub>14</sub>	E <sub>15</sub>
-------------	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

2	1	X	x	x	X		X	X	x	x	x	X		x		x
4	1	X	x	x	X	x	X		x			X	x	x	x	x
6	2	X	x	x	X	x	X	X	x	x	x	X	x	x	x	x
7	1		x	x	X	x		X	x		x	X		x	x	x
8	1	X	x	x	X	x	X	X	x	x		X	x	x		x
10	2	X	x	x	X	x	X	X	x	x		X	x	x		x
12	2	X	x	x	X	x	X	X	x	x	x	X	x	x	x	
14	1			x	X	x	X	X		x	x	X	x	x	x	x
15	2	X	x	x		x	X	X		x	x	X	x	x	x	x

Con estos resultados, se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) a partir de la ecuación:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde se obtuvo lo siguiente:

Indicadores	Criterio predominante	Vn	Vn/Vt	Cc=(1vn/vt)*100
2	1	1	0.93	93%
4	1	3	0.8	80%
6	2	4	0.73	73%
7	1	2	0.87	87%
8	1	1	0.93	93%
10	2	2	0.93	93%
12	2	3	0.8	80%
14	1	0	1	100%
15	2	2	0.93	93%

Donde se obtuvo lo siguiente:

Teniendo en cuenta que si resulta  $C_c \geq 85\%$  se considera aceptable la concordancia y que los indicadores que obtuvieron valores  $C_c < 85\%$  se eliminarán por baja concordancia o poco consenso entre los expertos (indicadores 4,6,10,12). Se muestra, en la encuesta siguiente, el modo de actuación que finalmente influye en la determinación de las características del liderazgo en los nuevos actores de la economía (MIPYMES).

Después de calculado el coeficiente de concordancia se procede a delimitar el modo de actuación de los criterios seleccionados por los expertos para identificar las características del liderazgo en los nuevos actores de la economía.

**Tabla 2.6 Resultados de la aplicación de los cuestionarios a expertos, tercera ronda**

Criterio	Modo de actuación
Visionario	Capacidad de prever el futuro, preparación constante y vela por la organización de su entidad.
Guía	Capacidad de orientar y dar ejemplo; sabiduría en el modo de actuar.
Motivador	Capacidad de motivar y entusiasmar al colectivo hacia las tareas para lograr resultados efectivos.
Estratega	Capacidad de planificar, controlar, definir acciones y proyectos a mediano, corto y largo plazo; así como su revisión constante.
Toma de Decisiones	Capacidad ostensiva de un objetivo y de defender el rumbo de su negocio. Firmeza y justicia a la hora de actuar.

De esta manera han sido definidas las características más notables según los resultados de las encuestas aplicadas a los expertos para identificar el liderazgo en los nuevos actores de la economía según su Modo de Actuación.

## **CONCLUSIONES**

A modo de concluir la presente investigación permite identificar las características de liderazgo en los nuevos actores de la economía (MIPYMES), realizando los análisis correspondientes que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones se concluye lo siguiente:

- El liderazgo es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito que atiende las necesidades de una organización de manera vigorosa.
- Para la determinación de un líder celebre es preciso resaltar las cualidades y características distintivas que este debe poseer, así como el cumplimiento de su función en el entorno laboral. El líder se considera como subordinado del director ya que este tiene mayor rango y libertad de actuación estableciéndose así una notoria diferencia entre estos.
- Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) surgen con la necesidad de progreso y libertad empresarial para todos los países de América Latina y el Caribe. Su implementación en Cuba ha permitido la disminución del desempleo, mejoras en la economía y el desarrollo local debido a la producción de bienes y servicios.
- Como resultado de la aplicación del Método Delphi quedan definidas las características del liderazgo en los nuevos actores de la economía cubana: Visionario, Guía, Motivador, Estratega y Toma de Decisiones.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez determinada preliminarmente las características del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se recomienda profundizar en el estudio de dichas características llevándolo a la práctica a partir de evaluar las mismas en los directores de las MIPYMES. (ANEXO IV)



## BIBLIOGRAFIA

- Alvares, O. M. (2021). Las nuevas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Cuba, explicadas.
- Arena, J. A. (1990). *El Proceso Administrativo*. Mexico.
- AUGE. (s.f.). *Nuevos tiempos, nuevas preguntas*.
- Cubatramite. (2022). Obtenido de <httpss://www.cubatramite.com/creacion-y-constitucion-de-mipymes-en-cuba/>
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: EDICIONES PARANINFO.
- ECLAC. (9 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/37113#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20tema,sociedades%20m%C3%A1s%20inclusivas%20y%20sustentables>.
- ECLAC. (31 de octubre de 2022). Obtenido de United Nations: <https://www.cepal.org/en/c-cepal-naciones-unidas>
- Enciclopedia Concepto. (2022). Obtenido de concepto: <https://wwwconcepto.de/liderazgo-2/>
- EURINNOVA. (2022). Obtenido de [https://www-euroinnova-ec.cdn.ampproject.org/v/s/www.euroinnova.ec/blog/diferencias-entre-liderazgo-y-direccion/amp?amp\\_js\\_v=a6&amp\\_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIACAw%3D%3D#aoh=16702669934741&amp\\_ct=1670267012676&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_t](https://www-euroinnova-ec.cdn.ampproject.org/v/s/www.euroinnova.ec/blog/diferencias-entre-liderazgo-y-direccion/amp?amp_js_v=a6&amp_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIACAw%3D%3D#aoh=16702669934741&amp_ct=1670267012676&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_t)
- Fuente, M. L. (11 de febrero de 2019). *Plan nacional de Desarrollo Economico y Social al 2030*. Dirección de Medio Ambiente.
- Gutierrez, D. N. (2022). MIPYME , analisis y reflexion desde la formacion de competencias emprendedoras en los estudios. *Conrado*.
- Indeed . (2 de diciembre de 2022).
- Klein, J. L. (2018). La importancia del liderazgo en ell desarrollo local sostenible: Reflexiones a partir de una investigacion. *Intervencion* .
- López, A. (marzo de 2014). *Emprendimiento y MIPYME*. PEARSON.

Martinto, Jeniffe Rodriguez. (19 de junio de 2021). ACN. Obtenido de <http://www.acn.cu/punto-de-vista/80916-las-mipymes-en-el-camino-de-la-diversificacion-de-actores-economicos-en-cuba-enfoque>

Rodriguez, L. S. (2009). *Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas*. Matanzas.

Rojo, C. F.-S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*.

studocu. (2022). Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-autonoma-del-caribe/administracion/25-conceptos-de-direccion/5741745>

Suárez, L. (2005). *Estudio de las características del liderazgo de la alta gerencia en empresas aplicando el Modelo de Gestion de Perfeccionamiento Empresarial en la provincia de Matanzas*. Matanzas.

Tiempos Modernos. (3 de marzo de 2010). Obtenido de <https://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20Empresarial%20es%20un,con%20la%20mayor%20eficiencia%20posible.>

urbalab GANDIA. (s.f.). Obtenido de [https://www.urbalabgandia.com/wp-content/autoaprenentatge-en-linia/59.Ser\\_buen\\_lider/qu\\_es\\_un\\_lider.html](https://www.urbalabgandia.com/wp-content/autoaprenentatge-en-linia/59.Ser_buen_lider/qu_es_un_lider.html)

## Trabajos citados

- Alvares, O. M. (2021). Las nuevas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Cuba, explicadas.
- Arena, J. A. (1990). *El Proceso Administrativo*. Mexico.
- AUGE. (s.f.). *Nuevos tiempos, nuevas preguntas*.
- Cubatramite. (2022). Obtenido de <httpss://www.cubatramite.com/creacion-y-constitucion-de-mipymes-en-cuba/>
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: EDICIONES PARANINFO.
- ECLAC. (9 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/37113#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20tema,sociedades%20m%C3%A1s%20inclusivas%20y%20sustentables.>
- ECLAC. (31 de octubre de 2022). Obtenido de United Nations: <https://www.cepal.org/en/c-cepal-naciones-unidas>
- Enciclopedia Concepto. (2022). Obtenido de concepto: <https://www.concepto.de/liderazgo-2/>
- EURINNOVA. (2022). Obtenido de [https://www.euroinnova-ec.cdn.ampproject.org/v/s/www.euroinnova.ec/blog/diferencias-entre-liderazgo-y-direccion/amp?amp\\_js\\_v=a6&amp\\_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIACA w%3D%3D#aoh=16702669934741&amp\\_ct=1670267012676&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_t](https://www.euroinnova.ec.cdn.ampproject.org/v/s/www.euroinnova.ec/blog/diferencias-entre-liderazgo-y-direccion/amp?amp_js_v=a6&amp_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIACA w%3D%3D#aoh=16702669934741&amp_ct=1670267012676&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_t)
- Fuente, M. L. (11 de febrero de 2019). *Plan nacional de Desarrollo Economico y Social al 2030*. Dirección de Medio Ambiente.
- Gutierrez, D. N. (2022). MIPYME , analisis y reflexion desde la formacion de comprtencias emprendedoras en los estudios. *Conrado*.
- Indeed . (2 de diciembre de 2022).

Klein, J. L. (2018). La importancia del liderazgo en el desarrollo local sostenible: Reflexiones a partir de una investigación. *Intervencion* .

López, A. (marzo de 2014). *Emprendimiento y MIPYME*. PEARSON.

Martinto, Jeniffe Rodríguez. (19 de junio de 2021). ACN. Obtenido de <http://www.acn.cu/punto-de-vista/80916-las-mipymes-en-el-camino-de-la-diversificacion-de-actores-economicos-en-cuba-enfoque>

Rodríguez, L. S. (2009). *Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas*. Matanzas.

Rojo, C. F.-S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*.

studocu. (2022). Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-autonoma-del-caribe/administracion/25-conceptos-de-direccion/5741745>

Suárez, L. (2005). *Estudio de las características del liderazgo de la alta gerencia en empresas aplicando el Modelo de Gestión de Perfeccionamiento Empresarial en la provincia de Matanzas*. Matanzas.

Tiempos Modernos. (3 de marzo de 2010). Obtenido de <https://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20Empresarial%20es%20un,con%20la%20mayor%20eficiencia%20posible>.

urbalab GANDIA. (s.f.). Obtenido de [https://www.urbalabgandia.com/wp-content/autoaprenentatge-en-linia/59.Ser\\_buen\\_lider/qu\\_es\\_un\\_lider.html](https://www.urbalabgandia.com/wp-content/autoaprenentatge-en-linia/59.Ser_buen_lider/qu_es_un_lider.html)

## ANEXOS

### ANEXO No. I

#### I. Cuestionario de influencia

Medida de la variable:

**Utilizar más dicha táctica** (escriba M en el espacio que se proporciona al lado de la táctica)

**Utilizar esta táctica igual que hasta ahora** (escriba I en el espacio que se proporciona al lado de la táctica)

**Utilizar poco esta táctica** (escriba P en el espacio que se proporciona al lado de la táctica)

\_\_\_\_\_ **Razonamiento:** utilizar argumentos lógicos y pruebas objetivas para persuadirlo de que su estrategia, propuesta o solicitud es viable y tiene probabilidades de contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

\_\_\_\_\_ **Inspiración:** presentar una estrategia, propuesta o solicitud de tal manera que suscite el entusiasmo y apele a sus valores e ideales.

\_\_\_\_\_ **Consulta:** buscar su participación para planear una estrategia, actividad o cambio, o estar dispuesto a modificar una propuesta para atender sus inquietudes y sugerencias.

\_\_\_\_\_ **Reconocimiento:** felicitarlo y ser amistoso y cortés para alentar su cooperación.

\_\_\_\_\_ **Apelar al individuo:** apelar a sus sentimientos de lealtad y amistad para ganarse su apoyo y ayuda.

\_\_\_\_\_ **Intercambio:** hacer una promesa explícita o implícita de que se le otorgarán recompensas o de que obtendrá una parte de los beneficios si usted

cumple con la solicitud o apoya la propuesta.

\_\_\_\_\_ **Formación de alianzas:** buscar la ayuda de los demás para persuadirlo de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como argumento para convencerlo de otorgar su acuerdo.

\_\_\_\_\_ **Establecimiento de autoridad:** establecer la legitimidad de una solicitud mediante la demostración de que él o ella tienen autoridad o el derecho de hacerla, o la verificación de que ésta es consistente con las políticas, normas, prácticas o procedimientos organizacionales.

\_\_\_\_\_ **Presionar:** Utilizar amenazas, exigencias, intimidación o recordatorios persistentes para persuadirlo de hacer lo que él o ella desean.

## II. Cuestionario de autoevaluación para el líder estratégico

Medida de la variable:

**4- Por lo general, en gran medida**

**3- Algunas veces, hasta cierto punto**

**2- Rara vez, muy poco**

**1- Nunca, para nada**

### **Concentración**

\_\_\_\_\_1. Dirijo el proceso para desarrollar una **visión** clara y atractiva de lo que la empresa será en el futuro.

\_\_\_\_\_2. Me aseguro de que nuestra visión incorpore las **aportaciones y sugerencias** de personas de toda la organización.

\_\_\_\_\_3. Me cercioro de que nuestra visión constituya un **desafío** pero que sea realista.

\_\_\_\_\_4. Ayudo a los empleados de la compañía **a conectar** nuestra visión con las acciones que necesitan tomar a través de objetivos específicos vinculados a dicha visión.

\_\_\_\_\_5. Me aseguro de que nuestra visión refleje los valores, ideales y aspiraciones de la gente y describa el propósito fundamental de la empresa.

\_\_\_\_\_6. Aliento las actividades comerciales y funciones en la empresa para que se administren de **manera diferente**, en la forma que resulte más apropiada.

\_\_\_\_\_7. Me cercioro que nuestra organización cuente con un equipo de personal que posea **estilos, técnicas y fortalezas diversas**.

\_\_\_\_\_8. Me aseguro de que el equipo de alta dirección esté **equilibrado** en términos de estilos, técnicas y fortalezas de sus miembros.

\_\_\_\_\_9. Explico el proceso por medio del cual se toman las decisiones dentro de la compañía.

\_\_\_\_\_10. Me aseguro de que nuestras estrategias aumenten las fortalezas de la organización.

### **Coordinación**

\_\_\_\_\_11. Me aseguro de que nuestros sistemas, procesos y cultura organizacionales promuevan la **cooperación de funcionalidad cruzada** e intercomercial cuando éstas son beneficiosas para el éxito estratégico.

\_\_\_\_\_12. Evalúo el tipo de cooperación de funcionalidad cruzada e intercomercial **que se requiere** y sus propósitos.

\_\_\_\_\_13. Coopero y comparto información y recursos con otros líderes de nivel superior en la organización.

### **III. Cuestionario de autoevaluación para los trabajadores convertidos en estrategias**

Medida de la variable:

**4- Por lo general, en gran medida**

**3- Algunas veces, hasta cierto punto**

**2- Rara vez, muy poco**

**1- Nunca, para nada**

#### **Voz del cliente**

\_\_\_\_\_1. Me reúno con la clientela para averiguar cómo mejorar la **satisfacción de sus necesidades**.

\_\_\_\_\_2. Cuando un cliente tiene algún problema, me aseguro de que los demás en mi organización **lo atiendan**.

\_\_\_\_\_3. Asumo la responsabilidad personal de cerciorarme de que los clientes estén **satisfechos**.

\_\_\_\_\_4. Trato de **modificar una política** de la empresa cuando ésta me dificulta mantener satisfechos a los clientes.

\_\_\_\_\_5. Busco activamente las oportunidades para **comunicarme** con los líderes de mi empresa para hablarles sobre las necesidades y sugerencias de los clientes.

#### **Cazador y recolector**

\_\_\_\_\_6. Mantengo contacto con personas ajenas a la empresa donde trabajo, ya que puede proporcionarme información acerca de **adelantos y sucesos importantes**.

\_\_\_\_\_7. Busco activamente información acerca de las actividades de nuestros **competidores**.

\_\_\_\_\_8. Me mantengo al día acerca de los **nuevos adelantos e innovaciones** en mi área de experiencia.

\_\_\_\_\_9. **Trasmito** memorándums, informes y otros materiales escritos a gente que de otra manera tal vez no los recibía.

\_\_\_\_\_10. Me aseguro que otras personas de la empresa analicen la información importante acerca de **nuestros mercados y clientes**.

#### **Imán de funcionalidad cruzada**

\_\_\_\_\_11. Formo **alianzas** con los empleados de otras unidades de la compañía para trabajar en metas comunes.

\_\_\_\_\_12. Trato de **comprender** el punto de vista de mis colegas que tienen otras funciones cuando existen diferencias de opinión.

\_\_\_\_\_13. Al tomar decisiones, considero el bien de la **empresa en su totalidad**, en lugar de tomar en cuenta exclusivamente las necesidades de mi área específica.

\_\_\_\_\_14. Mantengo **contactos** con personas en otras partes de la compañía que pueden ser fuentes útiles de información, recursos y apoyo.

\_\_\_\_\_15. Proporciono **ayuda, apoyo y recursos** a la gente que trabaja en otras unidades cuando lo solicitan.

#### **IV. Encuesta del Liderazgo** (Fuente: Suárez Mella, R. et al, 2001, p.149).

1. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?

- a. Acostumbra a elevar el tono de voz.
- b. Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
- c. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice.

2. ¿Qué es el orden para usted?

- a. Una obligación que le imponen desde fuera.

- b. Algo necesario en ciertas actividades y lugares, por ejemplo, el trabajo.
  - c. Un elemento imprescindible: necesita mantener el orden y obliga a los demás que sean ordenados.
- 3.** En su oficina hay que acabar un trabajo urgente, ¿Qué hace?.
- a. Horas extras hasta que se acaba.
  - b. Lo pregona con aire lastimero para que alguien le ayude.
  - c. Se lo comunica a los demás, para que se pongan manos a la obra.
- 4.** ¿Cómo organiza usted los planes?
- a. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
  - b. Va a los sitios que están de moda.
  - c. Se apunta a lo que hacen sus amigos.
- 5.** ¿Qué opinan los demás de usted?
- a. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
  - b. Que tiene carácter.
  - c. Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad.
- 6.** Cuándo está presente en una conversación.
- a. Necesita exponer sus ideas y transmitir las a los otros.
  - b. Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno o interesante.
  - c. No suele hablar porque teme hacer el ridículo.
- 7.** ¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados por los demás?
- a. Busca nuevas fórmulas e insiste hasta conseguir lo que quiere.
  - b. Se aguanta y se calla.
  - c. Lo lleva adelante usted solo.
- 8.** ¿Cuál era su papel en el colegio?
- a. No tenía un papel destacado.
  - b. El jefe de la pandilla

c. El de lugarteniente del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que el jefe decía.

**9.** ¿Acepta las ideas de los otros?

a. Siempre que coincidan con las suyas.

b. De entrada, no se niega, luego ya se verá.

c. Sí, siempre intenta comprenderlas.

**10.** ¿Quién manda en su casa?

a. Nadie en especial; todo se hace y decide conjuntamente.

b. Los demás; para evitar problemas, usted evita decisiones.

c. Usted, está claro.

**11.** Imagínese que organiza unas vacaciones con un grupo de amigos y salen realmente mal, ¿Cómo se siente?

a. Culpable.

b. Preocupado y desilusionado, medita sobre los fallos.

c. Enfadado: Los otros no supieron seguir sus instrucciones.

**12.** ¿Es usted capaz de cambiar de opinión?

a. Le cuesta: suele estar convencido de la realidad y certeza de sus opiniones.

b. Le suelen achacar ser muy voluble.

c. Lo hace cuando está equivocado o los razonamientos que le dan son lógicos.

**13.** ¿Le gusta a usted mandar?

a. Sí, de hecho lo hace y suele ser obedecido.

b. No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes.

c. Solo en ciertas ocasiones y lugares.

**14.** ¿Cómo reacciona si le piden que hable en público?

a. Le encanta hacerlo y exponer sus opiniones e ideas.

b. No le agrada mucho.

c. Le sorprendería, nunca se lo han pedido.

**15.** ¿Qué suponen sus convicciones más íntimas y profundas?

- a. La base sobre la que sustenta su conducta, opiniones e ideas.
- b. Un estandarte identificado que intenta transmitir a los demás.
- c. Un recurso para justificar su comportamiento.

**V. Modelo para evaluar métodos y estilos de dirección** (Fuente: Expediente Perfeccionamiento Empresarial EMPAI).

Medida de la variable:

5 (Excelente); 4 (Bueno); 3 (Regular); 2 (Mal); 1 (Pésimo)

**1.** Participación activa y sistemática de los trabajadores en la Dirección de la Empresa.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**2.** Correspondencia entre la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos como herramientas fundamentales en la Dirección Empresarial.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**3.** Relación entre el PCC, la UJC, la Sección Sindical y la Administración en función de cumplir los objetivos de la organización y elevar la eficiencia económica.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**4.** Comunicación entre la Dirección, Subdivisiones estructurales y los trabajadores para dominar los planes y objetivos que persiguen la organización.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**5.** Relación entre la Autoridad, la Responsabilidad y los Medios asignados a responsables de áreas.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**6.** Papel del Jefe como eslabón primario en el área que dirige.

5\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_

**7.** Exigencia de los cuadros de dirección en el cumplimiento de sus deberes funcionales y tareas asignadas.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**8.** Respetar como regla la cadena de mando.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**9.** Espíritu de ayuda, cooperación, exigencia ante lo mal hecho y sentido de pertenencia a su organización por parte de los subordinados.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**10.** Relación entre los resultados, eficiencia y la estimulación de los trabajadores en general.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**11.** Nivel de sistematicidad de la función del control contable y administrativo en los diferentes eslabones de la organización.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**12.** Oportunidad con que se analiza los problemas y la solución de éstos por la dirección de la organización.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**13.** En las evaluaciones de los cuadros se tiene en cuenta la capacitación y entrenamiento en las técnicas de dirección empresarial.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**14.** Estimulación a los cuadros por la iniciativa, la acción oportuna y la toma de decisiones para el desarrollo de la organización.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**15.** Relación entre la estructura organizacional y funcional de la organización.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**16.** Aplicación de los conocimientos, por los cuadros de dirección, como resultados de la superación técnica recibida.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**17.** Priorización de la atención y preparación de los responsables directos de las áreas de producción y servicios.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**18.** Utilización del Sistema de Costo, la Contabilidad y las Finanzas como herramientas principales de dirección.

5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

**19.** En cuanto a atención al hombre evalúe

a) Participación de la Dirección

b) Condiciones de vida

c) Condiciones de trabajo

d) Costeabilidad de la actividad

**20.** En particular como Usted evalúa a los siguientes Cuadros y Funcionarios de la Empresa.

Nombre s y Apellido s	Conocimient o del trabajo					Creatividad					Responsabilid ad					Relación con los trabajadores					Prestigio personal				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Director es																									
Dtres.																									



- c) Obrero
- d) Dirigente

## BUENOS ESTRATEGAS

Usted es nuestro experto Estratega, por favor indique el grado de aceptación de los siguientes enunciados, con respecto a Ud. mismo y sus resultados, coloque una cruz en la casilla apropiada según el criterio y la escala.

1. Es capaz de expresar su visión claramente y con pocas palabras

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

2. Crea una filosofía de empresa u se adhieren firmemente a ella con la palabra y la acción

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

3. Centra su atención en la creación de ventajas competitivas duraderas

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

4. Da orientaciones generales y directrices, permitiendo a los niveles inferiores emplear su creatividad y aptitudes, al ejercer al mismo tiempo un liderazgo descentralizado y de acción conjunta

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

de Acuerdo (0)											Acuerdo (10)
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

5. No se considera el centro del círculo, y piensa que en cualquier momento podrían transferir la dirección de su empresa a otra persona de la organización

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

6. Propicia que los niveles medios participen en la formación de estrategias, y ven en ello un medio para que perfeccionen su actividad directiva

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

7. Cree y difunde una cultura de la visión, la filosofía de empresa y las estrategias pueden ser puestas en práctica por personas que piensan de manera independiente y que toman iniciativas

No Estoy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

de Acuerdo (0)											Acuerdo (10)
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

8. Tiene la capacidad de señalar las direcciones fundamentales, tomar grandes decisiones, atraer a las personas y provocar, con una visión acertada, efectos duraderos. La autoridad que trasmite emana de su personalidad e integridad

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

9. Necesita sentir profundamente que está a la altura de las tareas, enfrentándose a los retos sin acobardarse ante los reveses. Tiende a estimular y reforzar, precisamente, los rasgos del carácter necesarios para triunfar

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

10. Puede cometer equivocaciones individuales, pero no deja que ellas les disuada de su visión, de la filosofía o del continuo progreso de su idea directriz

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

11. Comprende el cuadro global y permanece por encima de pequeños. No considera que ha alcanzado el objetivo final, que tenga una solución perfecta para un problema o que es el que ha dicho la última palabra sobre un tema

No Estoy de Acuerdo (0)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estoy de Acuerdo (10)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

**I. Cuestionario sobre clima laboral** (Fuente desconocida): este formulario, aunque no es utilizado básicamente para la medición de liderazgo, contiene en sus objetivos de evaluación, la variable que se estudia en la presente investigación, por lo que es conveniente conocer como evalúan la misma en su contenido. Aquí se trata de definir el estilo de liderazgo del máximo líder de una entidad, conociendo si es capaz de: delegar autoridad, trabajar en equipo, mantener disponible la información y tener en cuenta los criterios emitidos por sus subordinados.

**II. Cuestionario de influencia** (Fuente desconocida): este cuestionario es una adaptación de Matrix, un instrumento de retroalimentación de 360 grados

desarrollado por Gary Yukl y Manus. En el mismo realizan un estudio sobre el clima laboral presente, sustentándose en ítems donde el personal encuestado valora el grado de influencia que ejerce el directivo a juzgar en cuestión. Los ítems que se evalúan en éste formulario son: razonamiento, inspiración, consulta, reconocimiento, apelar al individuo, intercambio, formación de alianzas, establecimiento de autoridad y presión. A modo de ver de la autora, en sentido general, tratan de evaluar el tipo de relación que existe entre directivo - subordinado.

**III. Cuestionario de autoevaluación para el líder estratégico** (Fuente desconocida): el objetivo de este ejercicio, está en evaluar al directivo desde el punto de vista estratégico, es decir, si el mismo logra equilibrar, coordinar y concentrar las actividades de la organización que dirige. Las variables que se miden en este caso son: concentración (enfocada hacia la visión), balance (enfocado hacia la forma en que se administran las actividades, características y equilibrio del equipo de trabajo, comunicación, lanzamiento de estrategias) y coordinación (enfocada hacia la promoción de cooperación a partir de los sistemas, procesos y cultura organizacional).

**IV. Cuestionario de autoevaluación para los trabajadores convertidos en estrategas.** (Fuente desconocida): en este instrumento se valora el desempeño de los trabajadores de una organización que poseen o han desarrollado cualidades de estrategas. Estos son analizados desde las perspectivas voz del cliente, cazador y recolector e imán de funcionalidad cruzada. En la primera se enfoca la relación trabajador - clientes (internos o externos), analizando la satisfacción de sus

necesidades, el trato, la comunicación que se efectúa con él mismo y conocer si es capaz de cambiar alguna política de la entidad que imposibilite la satisfacción del cliente. En la segunda, se juzga al trabajador al hacer énfasis en unas de las habilidades más importantes que debe poseer todo líder: el manejo de la información y la necesidad de conocer el entorno en todos los aspectos (política, mercados, competencias, clientes, etcétera). En la tercera y última perspectiva que se trata en dicho cuestionario, se evalúa el grado de relación existente entre el trabajador y los clientes internos, teniendo en cuenta la formación de alianzas, el nivel de comprensión, los contactos mantenidos y el grado de ayuda, apoyo y recursos que proporciona a los demás.

**V. Encuesta del Liderazgo** (Fuente: Suárez Mella, R. et al, 2001, p.149): en dicha encuesta se estima el liderazgo a partir de tasar las características del líder utilizadas. En general se tratan: la comunicación, capacidad de planificar, criterio de su persona, manera de actuar ante una no aceptación de sus ideas, aceptación de las ideas de otras personas, aspectos de índole personal, capacidad de cambiar de opinión, entre otras.

**VI. Modelo para evaluar métodos y estilos de dirección** (Fuente: Expediente Perfeccionamiento Empresarial EMPAI).: en este modelo se puede apreciar un estudio más profundo, en cuanto al liderazgo se refiere, puesto que se utilizan una gran cantidad de características de los líderes para definir su objetivo, entre ellas podemos citar: la participación, la formulación de estrategias, la relación con las organizaciones políticas y de masas, la comunicación, la responsabilidad, la

autoridad, la exigencia, la relación líder – seguidor, el control, la capacitación (personal y de los trabajadores), los conocimientos aplicados y los conocimientos sobre el trabajo, la creatividad y el prestigio personal.

**VII. Cuestionario de los Buenos Estrategas** (Fuente desconocida): en éste cuestionario aparece todo un conjunto de características de los líderes; pero vistos desde el punto de su accionar como estrategias, donde se miden variables como la visión, comunicación, confianza en sus seguidores, creación de ventajas competitivas duraderas, entre otras.

Vale destacar que todos los instrumentos a los que se hace referencia, fueron validados en estudios que se han realizado con anterioridad. En los mismos se retoman toda una serie de características de los líderes, con lo cual la diplomante está completamente de acuerdo; pero existen otras tantas a las cuales no se les da importancia y que a su criterio deben estar presentes para emitir opinión al respecto. Por otra parte, en algunos casos cambian frecuentemente dentro de un mismo cuestionario, la escala de medición de los ítems, además se utilizan algunos tipos de escalas que pueden resultar iterativas para el encuestado. De forma general los cuestionarios son demasiados extensos y esto crea una cierta monotonía a la hora de efectuar el llenado.

Esta herramienta, diseñada por la autora en investigación precedente, permite evaluar el liderazgo de los directores generales de empresas que transitan por el modelo de gestión empresarial cubano perfeccionamiento empresarial. En ella se destacan un conjunto de variables que fueron analizadas teniendo en cuenta los

criterios de autores foráneos (elementos que no deben faltar), nacionales (elementos propios del país y el modelo), y el criterio de la autora; que se implementan en dos cuestionarios de evaluación y auto evaluación, los cuales se muestran en el Anexo No. IV (a) y (b) respectivamente. También cuenta con paquetería informática (EVALID) que permite obtener una serie de datos adicionales como son: la caracterización de la población encuestada, un análisis gráfico de las brechas existentes entre como se ve el Director General y como lo ven los trabajadores de la empresa, y por último realiza una jerarquía entre todos los directores generales que sean evaluados para conocer entre todos ellos, cuál es el mejor y el peor liderando.

### **Principales ventajas y desventajas**

1. Permite realizar una evaluación del liderazgo; pero sólo tiene en cuenta los criterios del evaluado y del personal que se le subordina, omitiéndose información de otros que resulta importante para dicho análisis.
2. Utiliza una escala cuantitativa definida en 9 puntos que permite obtener mayor apreciación de los criterios que se valúan, pero tiende a ser confusa para personas que no conozcan hasta donde es importante este nivel de apreciación en la investigación.
3. Aunque no incluye la propuesta de un plan de mejoras, la escala evaluativa está diseñada con la intención de conocer hasta donde se puede llegar en cada criterio, si se diseñase el mismo.
4. Con respecto a la idea anterior, también se realiza un estudio de brechas entre ambos criterios (evaluados vs. evaluadores) el cual aporta información detallada.

5. No permite que se distorsionen los criterios a evaluar, ya que se definen sin posibilidades de corrección por parte de los encuestados.
6. Otra de sus fortalezas es, establecer una jerarquía entre los directores generales de organizaciones pertenecientes a una misma rama y así facilitar, de forma general, los puntos débiles a fortalecer.

## **ANEXO No. II Cuestionario No. 1**

Usted ha sido seleccionado como experto, para determinar cuáles de las características que se le presentan a continuación, tributan para la evaluación del liderazgo de los directores de MIPYMES. Para ello utilice una escala de 1 hasta 5 en orden ascendente donde 1(excelente) y 5 (no tributa). Muchas gracias por su colaboración:

<b>No.</b>	<b>Características</b>	<b>Evaluación</b>
1	Celebre	
2	Visionario	
3	Maestro	
4	Innovación	
5	Poder	
6	Influencia	
7	Guía	
8	Motivador	
9	Eficaz	
10	Honesto	
11	Integro	
12	Competente	
13	Carismático	
14	Estratega	
15	Toma de decisiones	

**ANEXO No. III** Cuestionario No. 2

Con vista a definir las características del liderazgo que deben tener los nuevos actores de la economía cubana (MIPYMES), se recurre a su criterio como experto para la determinación de las mismas.

<b>No.</b>	<b>Características</b>	<b>E</b>	<b>Evaluación</b>
2	Visionario		
4	Innovación		
6	Influencia		
7	Guía		
8	Motivador		
10	Honesto		
12	Competente		
14	Estratega		
15	Toma de decisiones		

#### **ANEXO No. IV Cuestionario No.3**

Se recurre a su criterio como experto para determinar el modo de actuación para cada característica de liderazgo en su modo de actuar.

<b>No.</b>	<b>Características</b>	<b>Modo de actuación</b>
<b>2</b>	<b>Visionario</b>	
<b>7</b>	<b>Guía</b>	
<b>8</b>	<b>Motivador</b>	
<b>14</b>	<b>Estratega</b>	
<b>15</b>	<b>Toma de Decisiones</b>	