



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Industrial**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Título: Metodología para el diagnóstico de la Calidad directiva en la sede del  
Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba de Matanzas.**

**Autor:** Lizdania Rodríguez Pérez

**Tutora:** Ing. Yeliany Monzón Alfaro

**Cotutor:** M. Sc. Azucena González Verde

**Matanzas, 2021**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Lizdania Rodríguez Pérez, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Secretario del tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2021.

**Pensamiento**



“El Partido lo resume todo. En él se sintetizan los sueños de todos los revolucionarios a lo largo de nuestra historia; en él se concretan las ideas, los principios y la fuerza de la Revolución; en él desaparecen nuestros individualismos y aprendemos a pensar en términos de colectividad; él es nuestro educador, nuestro maestro, nuestro guía y nuestra conciencia vigilante, cuando nosotros mismos no somos capaces de ver nuestros errores, nuestros defectos y nuestras limitaciones; en él nos sumamos todos y entre todos hacemos de cada uno de nosotros un soldado espartano de la más justa de las causas y de todos un gigante invencible [...]”.

Fidel Castro Ruz

## **Dedicatoria**

La realización de la presente investigación es el fruto de la confianza y dedicación que depositaron muchas personas en mis potencialidades. A todas ellas mil gracias por creer en mí. Mi mayor infinitud para mi madre; más que madre supiste duplicarte y estar conmigo en cada momento, a ti debo todo lo que soy.

## Agradecimientos

Agradecer es bien poco para lo que merecen las personas que me han acompañado a lo largo de mi trayecto en la vida. Agradezco con todos mis sentimientos y la mayor sinceridad que pueda escribir:

**A mis padres:** Por típico que pueda ser agradecer a los padres nunca basta decirlo y demostrarlo; siempre va a ser poco con lo que merecen. A mis padres agradezco quien soy y todo lo que he logrado, especialmente a mi madre Odenia.

Gracias mamá por guiarme cuando inclusive tú misma no sabías qué camino tomar. Gracias por esos regaños, caricias, llantos, mimos. Gracias por esos sacrificios interminables. A ti dedico mis éxitos, te adoro con la vida.

**A mi hermana** Lizdenia por obligarme con su inocencia a madurar para poder guiarla en la vida. Gracias a ti he dado mi mejor yo para poder servirte de ejemplo.

**A mis tíos** Odelys, Eduardo y Nelson: A lo largo de mi trayectoria de vida ustedes han estado presentes guiándome. Gracias por saber ser de padre y madre para mí cuando lo he necesitado.

A mi tía Odelys le agradezco por ser mi segunda madre, por no faltarme nunca y permitirme ser una de las hijas que la vida no le permitió tener. A ti también dedico mis éxitos.

**A mis abuelos maternos y paternos** que estén donde estén sé que están orgullosos con los resultados que he logrado alcanzar.

**A mis amistades de la universidad:** Rachel, Naylet, Lorena, Laura Lorena, Amanda, Alejandro, Yenier por poder contar con su apoyo una y otra vez. Gracias por la paciencia que tuvieron que depositar en mí. Mi cariño es y será eterno para ustedes.

**A mis segundas hermanas.** Aquí es donde entran esas locas compañeras que me han acompañado en todo mi transcurso universitario: Samantha, Karla, Maura, María Carla y Lorianna. Gracias a esas locuras tengo vivencias inolvidables, con ustedes he llorado y reído tanto que sólo nosotras entenderemos. No sé cuántas vueltas me tenga deparadas el futuro, pero pueden dar por sentado que siempre estaré en el mismo lugar para ustedes. Gracias por esas inmadureces que nos hacían madurar a la vez, por esas salidas que quedarán para la historia, por esas penas que hemos pasado

juntas, por la confianza que han depositado en mí, en fin, gracias por hacer de mi vida cada día más feliz.

**A mi novio.** Contar con su apoyo y cariño me ha permitido fortalecerme como persona y como mujer. Las palabras no me bastan para agradecerte todo lo que haces de mis días.

**A mi tutora** Yelianys y **mi cotutora** Azucena por su dedicación en la realización de la presente investigación.

**A mi madrina** que, aunque la distancia no nos permite vernos con frecuencia sé que ahora lo mejor para mí en la vida.

Muchísimas gracias a todos.

## Resumen

La presente investigación fue realizada en la sede del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba de Matanzas, la cual tiene como objetivo: Recomendar una metodología para el diagnóstico de la calidad directiva en la institución política objeto de estudio. Dicha institución, por su condición de única y su papel ante los trabajadores y la población, al ser la fuerza política dirigente de la sociedad y el Estado y contar con el 10.44% de su plantilla en cargos de cuadros políticos, necesita contar con cuadros y especialistas que posean mayor capacidad de liderazgo y una calidad directiva superior. Por tales motivos se propone un procedimiento adaptado por la autora que responda con las necesidades que pueda presentar la entidad política y de masas en investigación para determinar la calidad directiva en la misma. Se utilizaron herramientas como observación directa, revisión documental, revisión bibliográfica, así como el Cuestionario para medir competencias gerenciales TopTen Bussiness Experts (2006). Dicho procedimiento consta con cuatro etapas y en el mismo se miden cuatro dimensiones en lo referente a la calidad directiva, estas son: competencia directiva, compromiso, sinergia y percepción de los trabajadores hacia la dirección. Cada dimensión cuenta con indicadores propios y se utilizan varias encuestas que permiten determinar la satisfacción de los trabajadores respecto a sus cuadros, así como la calidad directiva con la que enfrentan la vida laboral. Una vez hayan sido alcanzados los resultados, se propone un plan de mejoras con el fin de erradicar los indicadores afectados y proponer responsables por acción.



## **Abstract**

This research was carried out at the headquarters of the Provincial Committee of the Cuban Communist Party in Matanzas, which aims to: Recommend a methodology for the diagnosis of managerial quality in the political institution under study. This institution, due to its unique condition and its role before the workers and the population, being the leading political force of society and the State and having 10.44% of its staff in positions of political cadres, needs to have cadres and specialists with greater leadership capacity and superior managerial quality. For these reasons, a procedure adapted by the author is proposed that responds to the needs that the political entity and the masses in research may present to determine the directive quality in it. Tools such as direct observation, documentary review, bibliographic review, as well as the Questionnaire to measure managerial competencies TopTen Business Experts (2006) were used. Said procedure consists of four stages and in it four dimensions are measured in relation to managerial quality, these are: managerial competence, commitment, synergy and perception of workers towards management. Each dimension has its own indicators and several surveys are used to determine the satisfaction of workers with respect to their cadres, as well as the managerial quality with which they face working life. Once the results have been achieved, an improvement plan is proposed in order to eradicate the affected indicators and propose those responsible for action.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación .....	6
1.1 Gestión del capital humano.....	6
1.1.1 Importancia del capital humano en el contexto organizacional.....	8
1.2 Liderazgo .....	9
1.2.1 Estilos de liderazgo.....	12
1.2.2 Importancia del liderazgo a nivel empresarial.....	15
1.2.3 Dirección empresarial. Calidad directiva.....	17
Conclusiones parciales .....	20
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	21
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio .....	21
2.2 Herramientas utilizadas en la investigación .....	23
2.3 Selección del procedimiento para el diagnóstico de la calidad directiva .....	24
2.3.1 Desglose del procedimiento propuesto.....	26
Conclusiones parciales .....	34
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Referencias bibliográficas .....	37
Anexos .....	

## Introducción

Toda organización, ya sea pequeña o grande, industrial o de servicios, necesita de una serie de recursos a fin de hacerla funcionar adecuadamente. Existen cuatro grandes tipos de recursos disponibles: materiales, técnicos, financieros y humanos (Ribes Giner, Perelló Marín, & Herrero Blasco, 2018).

Al ser el recurso humano el activo más importante que tiene una organización, es importante y necesario estudiar la manera como se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia eficiencia y competitividad para la organización

La Gestión del Capital Humano (en lo adelante GCH) tiene sus orígenes en la Escuela Conductista, sus principales representantes Barnard y Lewin afirmaban la necesidad de abordar los conocimientos de una manera interdisciplinaria para una dirección eficiente de las personas en las organizaciones (Del Canto, 2011).

La GCH, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, cuya esencia ha sido comprender a la persona o al ser humano en su integralidad (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018).

Las concepciones sobre el capital humano han servido de base a las reformulaciones de las metodologías de medición del desarrollo, a partir de la concepción de que con el aumento del acceso al conocimiento se logra el mejoramiento de las condiciones de vida de los individuos, en sentido general (Vázquez Ortiz & Castañeda Calzadilla, 2019).

Actualmente el término capital humano se ha visto forzado a ser empleado en distintas organizaciones debido a que ha tomado solidez y se genera un gran impacto frente a los resultados y estudios que se han realizado para medir la competitividad en sus funciones y el talento humano que estas pueden llegar a tener (Alfonso Huertas, 2019).

En una realidad sumamente competitiva, las organizaciones implementan constantemente diversas herramientas necesarias para mejorar el desempeño de su personal, con la finalidad de alcanzar un buen nivel de productividad, rentabilidad y lograr un posicionamiento empresarial expectante. De acuerdo con dicha premisa,

para toda institución resulta importante medir y conocer su liderazgo (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad (Guerrero Bejarano, Añazco Camacho, Valdivieso Salas, & Sánchez Córdova, 2018). El líder es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada (López Domínguez, 2010).

Los encargados centran sus esfuerzos en cómo cumplir con las tareas al dar indicaciones a las personas a su cargo; en cambio los líderes se enfocan en los intereses de cada miembro de su equipo y permiten su participación en la toma de decisiones (Sequeiros Cuba, 2019).

El liderazgo y la gestión de la calidad directiva han sido dos temas que han coexistido desde hace mucho tiempo, sin embargo, aún no se logra en la práctica su óptima interrelación (Pupo Guisado, Cruz Garrido, & García, 2021).

La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos (Labrador Machín, Bustio Ramos, Reyes Hernández, & Cionza Villalba, 2019).

La dirección constituye una de las premisas de la sociedad socialista. En la medida en que aumenta la complejidad de las tareas en el seno de la misma, se elevan también los requisitos que se plantean al sistema de dirección que ha de adaptarse de modo flexible a las condiciones variables, asegurar la cohesión cada vez más estrecha de los trabajadores en torno a los objetivos fundamentales de la política del partido y del Estado (Pérez García, Pérez García, & Rodríguez Milán, 2021).

En Cuba, por la forma de selección, los jefes muchas veces son líderes. Al considerar los elementos distintivos de la acción directiva cubana se podría definir, en esencia, que el liderazgo es la capacidad que posee una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores, que domina el objeto de dirección a fin de lograr

desarrollar una influencia decisiva en la motivación de sus colaboradores para que se comprometan, trabajen y alcancen metas difíciles en función del objetivo común (Corteguera Alvarez, 2015).

La Revolución cubana desde sus inicios se ha preocupado por la formación de los directivos, lo que se ha reflejado en la política de cuadros, aprobada desde el I Congreso del Partido y ratificada en todos los congresos posteriores. Específicamente, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (en lo adelante PCC) desarrollado en abril del año 2021, se plantea en el Lineamiento 196 conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, así como el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección, de mujeres, negros y mulatos, al garantizar la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distingan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico-profesional y positivos resultados en su desempeño (VIII Congreso del PCC, 2021)

Existen diversos modelos normalizados de sistemas de gestión de la calidad, pero los más difundidos han sido las normas ISO 9000. Cuba ha adoptado la nombrada familia y hoy cuenta con la (NC ISO 9000:2015, 2015), la (NC ISO 9001:2015, 2015) y la (NC 45001:2018, 2018) para la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad.

Específicamente, la ISO 45001:2018 define los principios y requisitos que debe cumplir un sistema de calidad certificable, entre ellos el de liderazgo. Aquí se plantea que los líderes deben establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización. Además de crear y mantener un ambiente interno, que propicie el involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la organización

Según Miguel Díaz-Canel Bermúdez, actual presidente de la República de Cuba, en cuanto a lo referente a las transformaciones en la preparación y superación de cuadros en el país se encuentran como resultados la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG) en 2011, la autorización a 27 Instituciones desde 2012 en el país a ofrecer los Diplomados de Administración Pública (AP) y

Dirección y Gestión Empresarial (DGE), con capacidades para el cumplimiento de la Estrategia Nacional de preparación de cuadros (Díaz-Canel Bermúdez, 2021).

Si los cuadros directivos no son competentes y no pueden mantenerse siempre en los niveles de excelencia que exigen sus organizaciones, por muy bien que esté formulada la estrategia, no se alcanzarán los retos esperados (Samá Muñoz, 2020).

Para avanzar, Cuba cuenta con importantes fortalezas y oportunidades, entre las cuales se destacan el respaldo mayoritario de pueblo a su Partido único, el Partido Comunista de Cuba, al estado y sus líderes, con conocido prestigio, honestidad y autoridad (de la Cantera Ruiz, de la Portilla Leal, & Cruz Pérez, 2019).

La autoridad del PCC se basa en la justeza de su línea política, en el ejemplo de sus militantes, en el vínculo con su pueblo, en su capacidad de escuchar, de persuadir y de incorporar a la mayoría a la lucha por los objetivos de la Revolución (Sánchez Matos, Savón Leyva, & Arias Martínez, 2020).

En el VIII Congreso del PCC celebrado en abril del año 2021, se expresa la insatisfacción con lo logrado en cuanto al liderazgo pues, aunque la Revolución Cubana nació por un liderazgo indiscutible, no se ha seguido su desarrollo. Se debe lograr la combinación adecuada del liderazgo y los cuadros, lo que daría un sistema.

La presente investigación se realiza en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas, el cual tiene como misión unir a todos los patriotas y sumarlos a los intereses supremos de construir el Socialismo, preservar las conquistas de la Revolución y continuar en la lucha por los sueños de justicia para Cuba y la humanidad.

El 10.44 % de la plantilla de la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas lo representan los cuadros; sin embargo, en los últimos años dicha entidad no ha sido objeto de estudio en lo que a calidad directiva se refiere. Para instituciones políticas como esta es necesario la evaluación de sus cuadros ya que no solo responden a los intereses de sus trabajadores sino a los de la población en sentido general.

**Problema científico:** La sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas presenta alto porcentaje de cuadros y no cuenta con un procedimiento que permita determinar la calidad directiva en la misma.

La investigación tendrá como propósito los objetivos siguientes:

**Preguntas científicas:**

- 1- ¿Existe suficiente información en lo referente a calidad directiva y liderazgo?
- 2- ¿Se dispone de algún procedimiento que permita medir la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas?

**Objetivo general:**

Recomendar una metodología para el diagnóstico de la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas.

**Tareas de la investigación:**

- 1-Realización de un análisis teórico acerca del objeto de estudio de la investigación que permita fundamentar el objetivo general.
- 2-Proposición de una metodología que permita el diagnóstico de la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas.

Métodos y herramientas: Entre los métodos y herramientas utilizados en la investigación se encuentran: observación directa, revisiones bibliográficas y revisiones documentales.

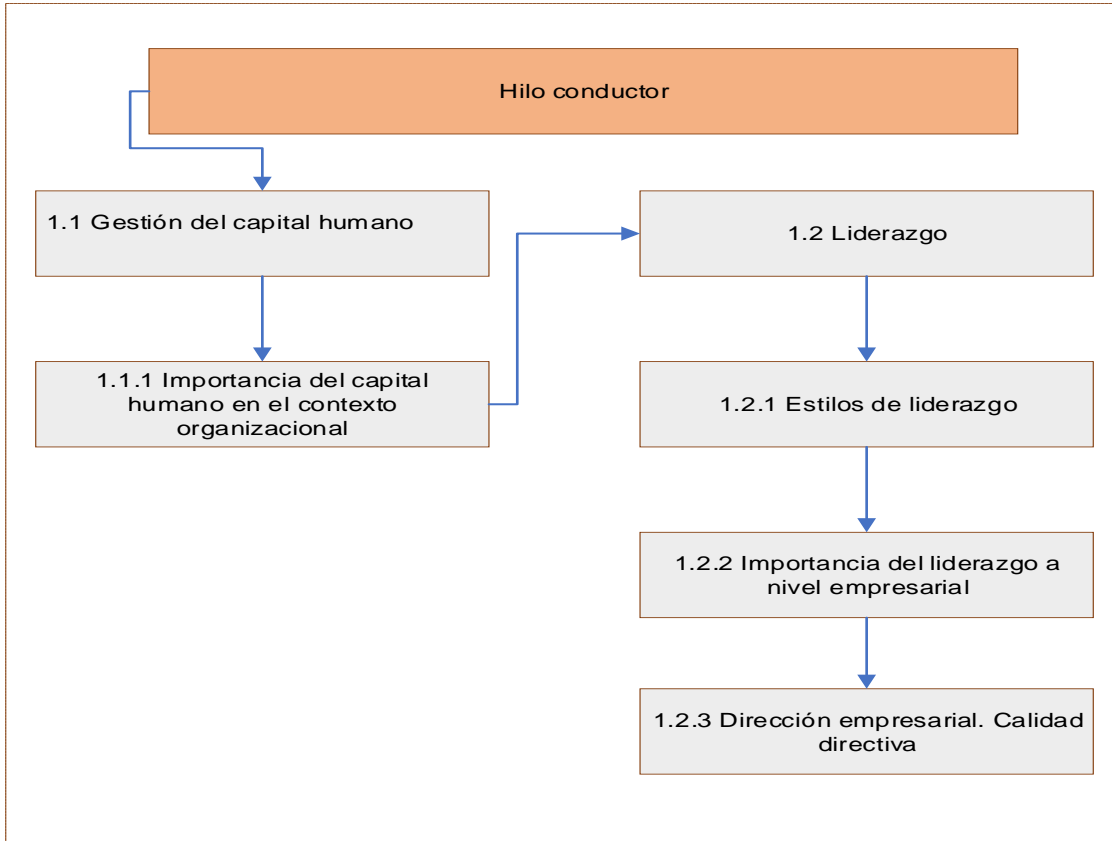
El presente trabajo investigativo está estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. Fundamentación teórica: el objetivo que se traza este capítulo es el de dar a conocer y analizar diferentes aspectos de vital importancia para el conocimiento de la temática a tratar: conceptos de liderazgo, dirección, calidad directiva, entre otros.

Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación: en este capítulo se realiza una descripción de la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas; así como los aspectos metodológicos en los cuales se puede encontrar, el diseño de la investigación, la propuesta del procedimiento, la descripción de las técnicas y métodos utilizados.

## Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

El presente capítulo aborda el contexto teórico referido a la calidad directiva, el cual se inicia con el desarrollo del hilo conductor que aparece representado en la **figura 1.1**.



**Figura 1.1.** Hilo conductor.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Gestión del capital humano

Se concibe al capital humano como un factor propiciador de desarrollo y crecimiento económico de una nación. En su conformación entran diversos elementos, se desatacan como los más importantes la educación y la capacitación laboral, porque mediante éstos se descubren y desarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y habilidades de los individuos (Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009).

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia y buscar optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. De la mayor



contemporaneidad será siempre ese afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar (Cuesta-Santos, 2010).

El término capital humano se ha visto forzado a ser empleado en distintas organizaciones debido a que ha tomado solidez y ha generado un gran impacto frente a los resultados y estudios que realizados para medir la competitividad en sus funciones y el talento humano que estas pueden llegar a tener (Pérez Madruga, 2010).

El capital humano se ha definido como un factor de cambio y crecimiento rentable donde se resalta la capacidad que tiene una organización a la hora de trabajar su plan y espacio de talento humano para que cada miembro perteneciente a este clima se desenvuelva y aporte sus habilidades, cualidades y aptitudes en un mejoramiento continuo para la comunidad y de esta forma exista un hábito de adaptación y pertenencia organizacional (Hernández Darías, Fleitas Triana, & Salazar Fernández, 2011).

Muchos y diferentes son los términos utilizados en el ámbito actual de la gestión del capital humano. Este autor lo adscribe como las cualidades intangibles de las personas; el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad de aprender (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2015).

El capital humano se define como el valor que generan las capacidades de las personas en las organizaciones mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. De ahí que el capital humano constituya actualmente un factor clave que agrega valor a las organizaciones, lo que es aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos institucionales. El capital humano, por ende, depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones de aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo del personal (Davis, Newstrom, & Escamilla Agea, 2019).

El capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018).

Cada individuo posee ciertas características o cualidades que de una u otra forma son valiosas para una organización que vela por un crecimiento competitivo en el mercado natural, y tales habilidades son valoradas de forma directa o indirecta según un estilo específico en el funcionamiento involucrado en su vida y en la sociedad, esto traduce que de forma directa el funcionamiento interviene en la naturalidad del individuo con respecto a los factores que dan una buena calidad de vida, física y social. A diferencia de la forma indirecta que prioriza un futuro y un posicionamiento estratégico para el mercado (Botero, 2018).

Entonces cada destreza o capacidad que un ser humano posee innatas o que ha desarrollado en el transcurso de su vida y que son un puente para un objetivo que se tenga en una organización se le conoce como capital humano (Alfonso Huertas, 2019).

### **1.1.1 Importancia del capital humano en el contexto organizacional**

La creciente importancia que ha adquirido el Capital Humano al interior de las organizaciones es fruto de las profundas transformaciones tecnológicas, económicas y culturales que han tenido lugar en la sociedad en las últimas décadas, en la que las competencias y habilidades asociadas a la transformación, la innovación y capacidad de agregar valor a los procesos se han tornado claves para el desarrollo organizacional (Cherre Quintanilla, 2021).

Hasta ahora parece inconcebible una organización sin capital humano, puesto que ni la robótica, ni el uso y avance de la tecnología, las innovaciones y nuevos descubrimientos, son capaces de sustituir a las personas, pues son estas las que le dan el valor humano a las organizaciones y empresas, por lo consiguiente las vuelve inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente (Madrigal Torres, 2009).

El capital humano es un mecanismo creador de valor económico a través de su proceso intelectual y de los conocimientos adquiridos y capitalizados en la actividad productiva. La utilización del recurso humano bajo la denominación de capital se convierte en un factor de valor para las naciones. Aportaciones que han cobrado auge en los últimos tiempos, ya que se considera relevante la transferencia de los ingresos nacionales al logro de un mayor desarrollo educativo; una mayor inversión en capital humano determina un stock de valor con el que pueden contar los países (Ganga Contreras & Luna Negrete, 2021).

El capital humano es la clave principal para que una empresa tenga éxito porque es la fuerza laboral de una empresa y es el recurso más importante porque son los que hacen el trabajo diario de producción de productos y servicios de organización y eso es para satisfacer las necesidades y distribuirlas en el mercado para ganar y hacer crecer continuamente la empresa (Davis, Newstrom, & Escamilla Agea, 2019).

El valor que generan las capacidades de las personas en las organizaciones mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. De ahí que el capital humano constituya actualmente un factor clave que agrega valor a las organizaciones, lo que es aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos institucionales (Alkerdawy, 2016). El capital humano, por ende, depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones de aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el Capital Humano es justamente el de capacitación y desarrollo del personal (Cherre Quintanilla, 2021).

## **1.2 Liderazgo**

No puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el rol de líder, por sutil que sea su desempeño. Todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes y que mantenga a sus compañeros animados y enfocados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión. Desde un pequeño grupo de amigos hasta un país entero, todos se basan en un

sistema jerárquico y, aunque a simple vista puedan parecer ejemplos dispares, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar (Salhua Chacón, 2021).

Se cree que el liderazgo es inspirar, ser una especie de guía, transformar en una característica, cualidad con la que algunas personas nacen. Pero no es así, el liderazgo no es una cualidad reservada de las personas sobresalientes, el líder se hace no nace. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que sigue, inspirar al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente (Tziner & Shkoler, 2018).

Se suele pensar en líderes que encajan en ambas descripciones. Algunos utilizan su poder para obligar a la gente a hacer lo que quieren; otros trabajan con sus seguidores para conseguir lo que mutuamente consideran que es mejor para todos. La diferencia entre las definiciones se reduce a una pregunta formal: "¿cómo deberían los líderes tratar a los seguidores, y cómo los seguidores deberían tratar a los líderes?" (Perles & Santiago, 2000).

Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. Los investigadores han tratado de determinar cuáles eran las habilidades, los rasgos y las conductas que hacían efectivo a un líder; cuáles aspectos de la situación hacían que una persona emergiera como líder de forma natural y cómo influenciaba a sus seguidores (Castro Solano, Perugini, Benatuil, Nader, & Solano, 2007).

Para López (2010) el liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa. No es más que la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Es una forma o estilo donde se refleja la proyección de la apariencia de un líder. La esencia del liderazgo es la disposición de seguir. En otras palabras, es la disposición de las personas para seguir a otras lo que convierte a estas en líderes (López Domínguez, 2010).

El comportamiento del líder influye en sus subordinados al ser el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Grijalva, 2010). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas (Gonzales Reyes, Paredes Núñez, Núñez López, Paredes Núñez, & Paredes Núñez, 2018).

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplicó los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres que persiguen sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil al ser parte de la tarea llevada a cabo (Centeno Salazar, Correal, & Moderna, 2012).

Una condición fundamental del liderazgo es el poder. El líder tiene poder, pero el poder puede manifestarse de diversas maneras, de manera que no todo el que tiene poder es líder. La diferencia está en que el liderazgo surge de una dinámica que se establece entre el líder y sus empleados, de manera que el líder ha sido reconocido como tal por el grupo, sin que necesariamente medie una estructura o una condición que lo ratifique, como cargos, nombramientos, recursos, e incluso fuerza. Por otra parte, el poder puede ser ejercido en contra de la voluntad el grupo que, por alguna circunstancia se encuentra sometido a ese poder, en ese caso, existe poder, pero no liderazgo (Hurtado de Barrera, 2019).

Según Capuñay (2019) el liderazgo es uno de los procesos más importantes de la organización para el logro de objetivos, dado que promueve la colaboración, el trabajo en equipo y alienta a los colaboradores para participar en la toma de decisiones; de esta forma, el líder guía a sus subordinados para el alcance de sus objetivos tanto personales como de la organización y en conjunto (Capuñay Geng, 2019).

Es importante destacar que los líderes deben de mantenerse en el centro dentro de las organizaciones, para controlar desde ese punto todas las actividades que se desarrollen en las organizaciones, preocupándose tanto de las actividades que brinden el éxito a las organizaciones como del bienestar del personal que este maneja y que esta sinergia se convierta en el logro de los objetivos preestablecidos (Mera Loor, Cruz Arteaga, & Zambrano Zambrano, 2021).

### **1.2.1 Estilos de liderazgo**

Con frecuencia, dentro de las organizaciones y de manera pública se comenta sobre la necesidad que los líderes actúen y tomen decisiones de manera ética, pero sobre todo que su vida profesional y personal sea el reflejo de su integridad como ser humano, esto se conoce coloquialmente como “liderar con el ejemplo” (Sánchez Manchola, 2008).

La literatura respecto del liderazgo se ha centrado mayoritariamente a los estilos de liderazgo y el desempeño de los líderes en sus organizaciones (Brito, 2016)

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas.

El estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que dichos estilos son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018).

Conceptualizaciones de los estilos de liderazgo según diferentes autores

El liderazgo transaccional: este líder busca el beneficio para los empleados y para la empresa. En este tipo de liderazgo suele dar bonificaciones o incentivos a los

empleados por labores realizadas al motivarlos a realizar mejor su trabajo. El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica (Ruiz Acosta & Camargo Mayorga, 2018)

Liderazgo transformacional: esta se basa en que el líder debe ser eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados. Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, lo estimula a conseguir los objetivos previstos y lo considera como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, al aumentar la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018)

Liderazgo directivo: se dice de las personas o líderes que guían, enseñan, tienen una manera particular de dirigir una institución u organización y ayudan a la obtención de buenos resultados. Es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea específica para solucionar un problema. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el directivo líder, ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el directivo ha cambiado y es el adecuado, porque las circunstancias así lo requieren (Tziner & Shkoler, 2018).

Liderazgo *laissez-faire*: este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, al sustraer el cargo de responsabilidad y cederlo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia

y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, & Ganga-Contreras, 2017).

Liderazgo autocrático: el líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos al depender de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, al usar la información que tienen disponible en el momento (Carvajal & Vera García, 2020).

Liderazgo democrático: el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados (Ramírez Ortiz, 2017).

Se puede expresar, por tanto, que existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos



aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos.

### **1.2.2 Importancia del liderazgo a nivel empresarial**

En el liderazgo el poder no es por la posición sino porque es concedido por el grupo. En el mismo se busca que el hombre sea creativo y se le motiva convenientemente, pero el administrador piensa que el hombre por naturaleza es perezoso e indigno de confianza. Con el liderazgo las políticas, objetivos, metas, están abiertos a discusión (Gálvez Suárez & Milla Toro, 2018).

Son muchos los casos que tienen que ver con alta dirección y liderazgo en una organización, en donde hace darse cuenta qué tanto se está o no preparado para asumir retos y las soluciones a los problemas con los que haya que enfrentarse diariamente en un trabajo con un equipo a cargo, con los compañeros y los jefes. Es ahí, cuando al enfrentarse a ciertas dificultades hay que preguntarse qué hacer, cómo hacer y cómo se llega muchas veces a la pregunta de si es o no lo correcto o es necesario agotar otras instancias. Las decisiones tomadas como líderes de un equipo y de una organización, no sólo afectan a una persona, sino a lo que hay detrás de ellas, su núcleo familiar e incluso a su comunidad (Gómez Franco, 2019).

El líder debe tener claro a donde se quiere llegar de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer unas debilidades y unas fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.

La importancia del liderazgo también es enseñar, influir en las personas, liderar al ser un ejemplo para sus seguidores. El líder siempre está a la expectativa de los problemas, a lo que lleva formar una estrategia en la toma de decisiones y riesgos, donde nos pueden llevar al fracaso o nos puede hacer surgir. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

La importancia del liderazgo se organiza por cuatro dimensiones organizativas básicas de una empresa, estas dimensiones se basan en las primeras etapas para generar liderazgo dentro de las organizaciones. Las dimensiones organizativas básicas se conforman por poder, trabajo, liderazgo y conocimiento (Salhua Chacón, 2021).

El liderazgo cumple un rol muy importante en la organización, eso quiere decir que toda entidad requiere de un buen liderazgo, uno muy efectivo en gestiones y decisiones, ya que de ello dependerá mucho la efectividad de los equipos y grupos de trabajo. La importancia de saber el rol del líder siempre tiene que estar presente en una entidad, también los colaboradores tienen que tener muy en claro de cómo y cuándo seguir a un buen líder y qué tipo de líder seguir. La motivación que brinda el líder es un punto extra en sus características por impulso de sacar adelante al grupo, al equipo (Amasifuen Manuyama, 2020).

Para poder alcanzar los procesos que llevan al éxito de la organización se deben de seguir procesos establecidos, los cuales deben ser aplicados de tal manera que llegue a la consecución del éxito, por lo tanto, la toma de decisiones aplicada de manera correcta es un factor que influye mucho, ya que por medio de la misma es que se ejerce la autoridad sobre los subordinados.

El resultado del líder en las organizaciones depende mucho del tipo de liderazgo que se ejerza, como se mencionó anteriormente existen diferentes tipos de líderes, entre los más usados de manera general en las organizaciones están pueden ser el liderazgo participativo, liderazgo liberal, liderazgo democrático, liderazgo autocrático, etc., sin embargo, los resultados que estos tipos de liderazgos ejerzan dentro de las mismas depende mucho del personal que se maneje, por ejemplo si un líder autocrático aplica todas sus características puede que el personal baje su desempeño por la presión que se ejerce, así mismo pasa con un líder democrático, si se deja rienda suelta al personal en hacer lo que ellos desean existe una gran probabilidad de que su desempeño baje porque existe mucha flexibilidad en los procesos (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

### **1.2.3 Dirección empresarial. Calidad directiva**

Parte del éxito de las organizaciones, depende del alto desempeño de sus empleados, al entenderlo como la convicción y las acciones tendientes a lograrla

Misión y superar las normas y estándares fijados, así como las expectativas de los asociados en el marco de los valores establecidos, sin desperdicios y con máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas (Zaragoza, 2011).

La importancia de ser responsables socialmente radica con la visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, de la comunidad y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas (Apuche Villadiego, 2016).

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto, no sólo una tarea difícil, sino también necesaria para el éxito organizacional. Por esa razón, en la actualidad, las empresas centran esfuerzos en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar (Bondarouk, Liefferink, & Mastenbroek, 2020).

Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019).

Autores como Cuesta-Santos (2018) han abordado la gestión del talento humano desde el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Estos estudiosos lo consideran un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial (Cuesta-Santos , 2018).

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección (Chiavenato, 2007).

El hombre puede responder a distintos tipos de estrategia de dirección, eso depende de sus propias motivaciones, capacidades y de la naturaleza de la tarea a realizar. No existe estrategia alguna de dirección que sea correcta, que pueda favorecer a todas las personas en todos los momentos (Cruz Montero & de la Rúa Batistapau, 2019).

Desde tiempos inmemoriales el hombre tuvo que decidir sus destinos de acuerdo a sus consideraciones y convicciones. El acto de decidir está involucrado estrechamente a la dirección. En última instancia, dirigir es decidir (Rivero-Ramírez, 2019).

Dirección por acontecimientos: Se caracteriza por asegurar lo que ocurre, es reactiva y el grado de anticipación es prácticamente nulo. En lo fundamental, es arbitraria y autoritaria.

Dirección por previsión: Con tiempo, quizás no el suficiente se prevé lo que pusiera ocurrir. No supera totalmente la dirección por instrucciones, pero debutan los primeros indicios de participación, se perciben los primeros gérmenes de la conveniencia de escuchar a todas las personas que tienen que ver con lo que ocurrirá.

Dirección por objetivos sobre la base de elementos participativos: En esta fase se intensifica la impostergable necesidad de garantizar el compromiso y la implicación de todos los que deben estar involucrados estas decisiones.

La dirección por objetivos presupone que tanto dirigentes como dirigidos negocien y concilien sobre la base de la polémica y discusión los objetivos a alcanzar en una etapa determinada. Emergen aspectos tales como la independencia, la autonomía, el autocontrol, escuchar todas las opiniones y evaluar no por los esfuerzos, sino por los resultados.

Dirección participativa, sobre la base de la dirección por objetivos y por resultados y con la influencia del liderazgo: En esta se perfeccionan significativamente los procesos de gestión, al presumir una sólida y protagónica participación e implicación de todos los actores principales, se hace superior al resto de las formas que le anteceden.

Se sustenta en la conducción de equipos, grupos de trabajo de alto rendimiento, que se autodirigen a partir de un competente líder.

Dirección por valores: Llena de sentido, humaniza, y objetiviza a través de los valores compartidos al resto de los tipos de dirección que le anteceden, sin ignorarlos.

Se percibe como una nueva herramienta de liderazgo estratégico basada en los valores. Conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores es una de las tareas más importantes que un directivo que quiera ser líder debe desempeñar (Zaragoza, 2011).

Calidad directiva es la capacidad que tienen los directivos de actuar como líderes y no como director o mando. Cuando existe una elevada calidad directiva se reduce el nivel finalista e impositivo de las actuaciones. Las decisiones no se imponen, sino se inducen, porque se gestiona la complejidad de las tareas (Peñalver, 2012).

Por otra parte, Cubeiro (2013), expone que la calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, dígame contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones. Los autores anteriormente mencionados coinciden al tratar la Calidad directiva como la capacidad de los directivos de encaminar su organización hacia el desarrollo, al tener la responsabilidad de analizar lo que pasa y contribuir a su transformación con un impacto directamente en el nivel de compromiso del personal y en los resultados de la organización (Cubeiro, 2013).

Por otro lado, Arias (2013) plantea que la calidad directiva es la capacidad de la dirección para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización, los recursos y los resultados del trabajo, e

impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo (Arias, 2013).

### **Conclusiones parciales**

El capital humano de una organización debe estar rodeado de un entorno favorable, si el entorno que les rodea es desfavorable influenciará negativamente en su rendimiento.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

La calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que las empresas sean cada vez más competitivas. La competitividad es el elemento principal con el que un país, y cada una de sus organizaciones se juegan su sostenibilidad.

## **Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación**

Para dar solución al problema planteado en esta investigación resulta determinante la satisfacción del trabajo, el desempeño y la productividad

En este capítulo se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio y se describen las herramientas a aplicar.

### **2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio**

A lo largo de todo el proceso revolucionario el pueblo cubano ha logrado enfrentar innumerables agresiones y los efectos del más prolongado bloqueo comercial, económico y financiero, además de otras adversidades; principalmente, por la unidad, lealtad a los principios, firmeza y apoyo consciente a la dirección del Partido Comunista de Cuba, bajo la conducción de Fidel y de Raúl.

El papel dirigente del Partido Comunista de Cuba, único, martiano, fidelista, marxista y leninista, vanguardia organizada de la nación cubana, sustentado en su carácter democrático y la permanente vinculación con el pueblo, fuerza política dirigente superior de la sociedad y del Estado. Organiza y orienta los esfuerzos comunes en la construcción del socialismo y el avance hacia la sociedad comunista. Trabaja por preservar y fortalecer la unidad patriótica de los cubanos y por desarrollar valores éticos, morales y cívicos.

Promover en el funcionamiento del Partido la más amplia democracia y un permanente intercambio sincero y profundo de opiniones, no siempre coincidentes. Por el carácter de Partido único, tendrá que ser cada vez más democrático, más atractivo, más cercano al pueblo en su conjunto y no solo en su entorno inmediato.

La siguiente investigación se realiza en el Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba en Matanzas; el mismo está ubicado en la calle Milanés 55, esquina Santa Teresa. Cuenta con un total de trabajadores a nivel provincial de 1139 y a nivel de sede con 182. La investigación será realizada a nivel de sede y se puede plantear que, del total de trabajadores de la misma, el 10.44% está ocupado por cuadros. La fuerza

laboral en cuanto a hombres y mujeres y la ocupación de plantilla de la sede se encuentran representadas en la **figura 2.1**.



**Figura 2.1.** Fuerza laboral y plantilla de la sede.

**Fuente:** elaboración propia.

Cuenta además con elevadas cifras en cuanto a su militancia de la UJC y las propias filas de la institución en estudio. Sus trabajadores cuentan con niveles de escolaridad desde 9no grado hasta el nivel Superior.

#### **Misión del PCC como partido único:**

El Partido Comunista de Cuba, marxista, leninista y martiano, en su condición de Partido único de la nación cubana, tiene como fortaleza y misión principal la de unir a todos los patriotas y sumarlos a los intereses supremos de construir el Socialismo, preservar las conquistas de la Revolución y continuar en la lucha por nuestros sueños de justicia para Cuba y la humanidad toda. Los principios del centralismo democrático, la dirección colectiva y la responsabilidad individual, como pilares de la organización y la estructura del Partido, mantienen plena vigencia y en ellos se sustenta la vocación de perfeccionarlo.

#### **Visión del PCC como partido único:**



El Partido Comunista de Cuba, fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado, es fruto legítimo de la Revolución, al propio tiempo su vanguardia organizada y quien garantiza, junto al pueblo, su continuidad histórica.

## 2.2 Herramientas utilizadas en la investigación

La utilización de estas permite realizar un estudio del fenómeno planteado en su generalidad, esto posibilita ver el objeto como un todo y posteriormente separarlo en sus partes, se estudian así las relaciones que se establecen entre ellas, la coordinación, la subordinación o interacción con todos los demás elementos, lo que contribuye a dar respuesta a los cuestionarios y objetivos planteados. Entre las herramientas utilizadas en la investigación se encuentran las siguientes:

- Observación directa: Entre los métodos empíricos la observación constituye el método originario, que soporta generalmente la aplicación del resto de los métodos empíricos, sus aparentes simplicidades pueden conducir a una aplicación inadecuada en el contexto de una investigación. Por lo que se considera necesario establecer sus rasgos fundamentales, las bondades y exigencias de la misma a los efectos de comprender su importancia como método de investigación.
- Revisión documental: Este método se utiliza con el fin de conocer sobre el surgimiento de la institución objeto de estudio, así como la misión y la visión para lograr su caracterización general. Así mismo se revisan documentos de gran interés para el autor, con el fin de recopilar datos, los cuales contribuyen al diagnóstico del estado de la Calidad directiva de la entidad.
- Revisión bibliográfica: Es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática. Este, se realiza con el objetivo de obtener una información más actualizada sobre la Calidad directiva, sus conceptos fundamentales, las técnicas y herramientas para su estudio; así como la percepción de éstos por parte de los miembros que conforman la entidad.
- Cuestionario para medir Competencias Gerenciales TopTen Business Experts (2006) **anexo 1**. Con el uso de esta herramienta se puede concluir que la calidad de la dirección de una empresa (la de cada uno de sus cuadros y la de estos en su conjunto) es medible y los resultados que se alcanzan permiten perfeccionar las

competencias. Por eso es de interés aplicar este tipo de diagnóstico en función de identificar hacia dónde dirigir las acciones de preparación y superación en función del crecimiento profesional de los cuadros y sus reservas.

### **2.3 Selección del procedimiento para el diagnóstico de la calidad directiva**

Según Sanabria (2014) es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos, cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. Son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas, que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito de aplicación (Sanabria, 2014).

La calidad directiva de una organización puede, en cierto modo, medirse. Se disponen de herramientas que permiten conocer el nivel de gestión alcanzado por las personas que dirigen (Villalonga & Fernández, 2017). Por ello se estudian y comparan 4 procedimientos, con el objetivo de buscar puntos de contacto entre ellas y seleccionar la más completa y pertinente al desarrollo de la investigación.

Para seleccionar el procedimiento más completo para la investigación se tuvieron en cuenta los pasos siguientes:

- A: Seleccionar el equipo de trabajo.
- B: Sensibilización e involucramientos de las personas beneficiadas con los resultados.
- C: Caracterización del objeto de estudio.
- D: Revisión bibliográfica acerca de la Calidad Directiva.
- E: Establecimiento de las dimensiones de la Calidad Directiva.
- F: Diseño del modelo de variables a medir.
- G: Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información.
- H: Evaluación de la Calidad Directiva.
- I: Proponer acciones de mejora.

Como resumen por pasos y autor se tiene la tabla siguiente:

**Tabla 2.1.** Comparación entre los procedimientos para evaluar la calidad directiva

Pasos del procedimiento/ Autores	Blanco 2014	Villalonga y Fernández 2017	González 2017	Infante González 2021	%
A	X		X	X	75
B	X			X	50
C			X	X	50
D	X	X	X		75
E	X	X	X		75
F	X		X	X	75
G	X	X	X	X	100
H			X	X	50
I		X		X	50
%	66.66	44.44	77.78	77.78	

**Fuente:** elaboración propia.

Se selecciona como base teórica – metodológica de la investigación el procedimiento propuesto por el autor (González, 2017) se escoge a partir del análisis realizado de 4 procedimientos, donde se muestran los elementos comunes entre los pasos propuestos por cada una. El procedimiento con un 77.78%, posee la mayor cantidad de pasos a tener en cuenta a la hora de evaluar la calidad directiva en las organizaciones junto al de (Infante González, 2021) solo que este último a pesar de ser más actualizado se descarta como procedimiento por comprender al clima organizacional junto a la calidad directiva; no obstante la autora de la presente investigación usa como referente algunos detalles en cuanto al procedimiento en el área que abarca la calidad directiva. Al procedimiento seleccionado se le realizarán modificaciones al añadir una nueva dimensión además de otras herramientas que contribuyan a los resultados de la investigación.

**Premisas de la investigación:**

- Disposición al cambio por parte de la dirección

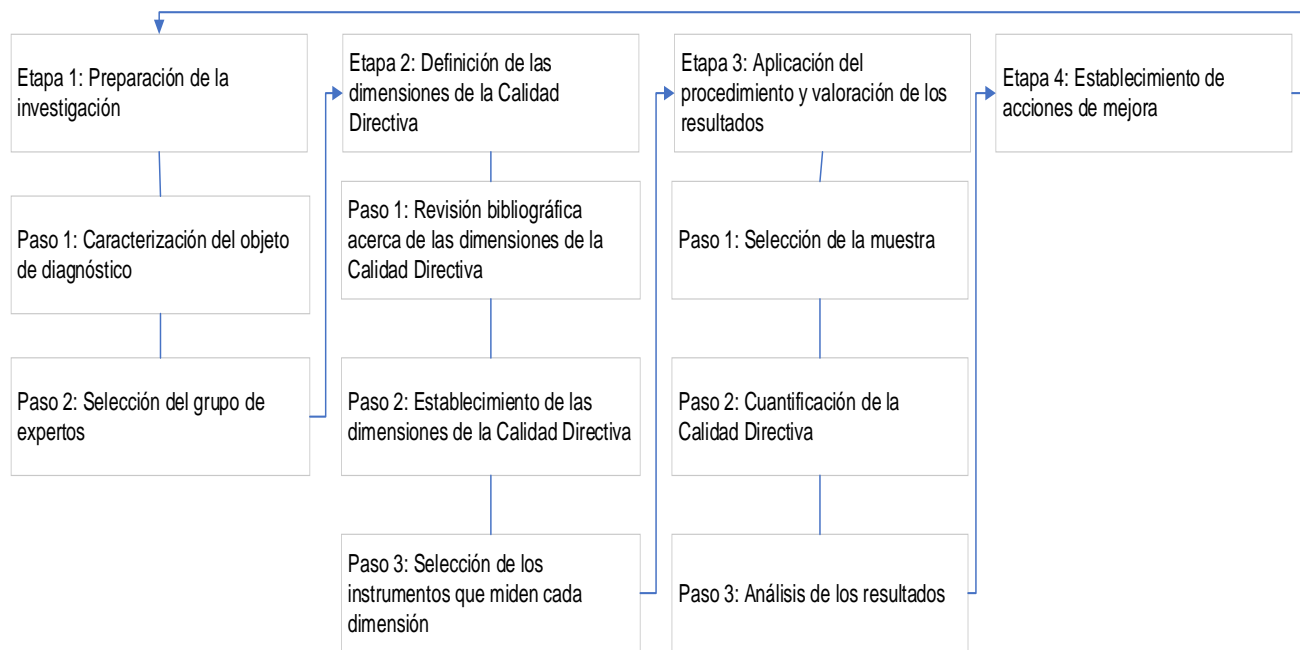
- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización para el uso futuro del procedimiento.

**Objetivo del procedimiento:** evaluar la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas.

**Características del procedimiento:**

- Flexible: dado por la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- Integrado: sus componentes están relacionados desde su concepción y contribuyen a los resultados finales del procedimiento.
- Creativo e innovador: propicia la participación de todos los grupos de interés en la búsqueda de soluciones.
- Pertenencia: dado por la posibilidad de ser aplicado totalmente según los intereses de la organización.

**2.3.1 Desglose del procedimiento propuesto**



**Figura 2.1:** Procedimiento para evaluar la calidad directiva

**Fuente:** elaboración propia.

## **Etapa 1: Preparación de la investigación**

Esta etapa se basa en la selección del personal que trabajará en la investigación.

En esta etapa se selecciona el grupo que formará parte del equipo de trabajo y prepara directamente a los integrantes del equipo para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

### **Paso 1: Caracterización del objeto de diagnóstico.**

Se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo.

La evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos se realiza a partir de los cuestionarios de competencia de los expertos en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad.

Se selecciona y prepara directamente a los integrantes del equipo para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

### **Paso 2: Selección del grupo de expertos.**

#### Método de Selección de los expertos

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que esté en resolución y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

**Kc:** Según (Miro Rivero, 2017) es el coeficiente de conocimiento o información (**tabla 2.2**) que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Seguidamente para calcular el coeficiente de argumentación (**tabla 2.3**) al experto se le presenta una tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente se utilizan los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de **Ka** para cada aspecto.

De tal modo que:

Si  $Ka = 1$ : influencia alta de todas las fuentes

Si  $Ka = 0.8$ : influencia media de todas las fuentes

Si  $Ka = 0.5$ : influencia baja de todas las fuentes

Se obtiene el Coeficiente de competencia **K** del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1$ ; K es alto, luego el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$ ; K es medio, luego el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$ ; K es bajo luego el experto tiene competencia baja.

**Tabla 2.2.** Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	

Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	

**Fuente:** Miró Rivero (2017)

**Tabla 2.3.** Coeficiente de argumentación.

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
1. Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13			
2. Experiencia práctica	0,24	0,22	0,12			
3. Conocimientos de trabajo en Cuba	0,14	0,1	0,06			
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero.	0,08	0,06	0,04			
5. Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05			
6. Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1			
Total	1	0,8	0,5			

Fuente: Miró Rivero (2017)

## **Eta**pa 2: Definición de las dimensiones de la Calidad Directiva.

**Paso 1:** Revisión bibliográfica acerca de las dimensiones de la Calidad Directiva.

Las dimensiones de la Calidad directiva usadas por el Modelo propuesto por TopTen (2006) son las siguientes: competencia directiva, compromiso y sinergia. Al analizar el procedimiento de González (2017) y su propuesta de añadir como cuarta dimensión la percepción de los trabajadores hacia la dirección.

**Paso 2:** Establecimiento de las dimensiones de la Calidad Directiva.

En este paso se dan a conocer las dimensiones de la Calidad Directiva junto a sus respectivos indicadores.

Competencia Directiva. Indicadores:

- Gestión de recursos
- Resolución de problemas
- Comunicación
- Delegación
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Gestión del tiempo

Compromiso. Indicadores:

- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo
- Compromiso normativo

Sinergia. Indicadores:

- Visión compartida
- Confianza mutua
- Utilización de recursos
- Comunicación fluida
- Reuniones efectivas
- Planificación
- Reglas y normas claras
- Coordinación de tareas



- Apoyo mutuo
- Capacidad de aprendizaje

Percepción de los trabajadores hacia la dirección. Indicadores:

- Proyecto institucional
- Competencia
- Resultados

**Paso 3:** Selección de los instrumentos que miden cada dimensión.

Para definir las técnicas y herramientas de trabajo que se van a utilizar en el desarrollo de la investigación se escogen las más convenientes y se estudian exhaustivamente las mismas.

Se realiza la Guía de entrevista en cuanto a la Calidad directiva **anexo 2** para conocer y profundizar en información necesaria para el diagnóstico, esto complementa los resultados del análisis de documentos y de las técnicas aplicadas. Es una técnica muy valiosa porque permite investigar directamente con los jefes de áreas y directores sobre aspectos importantes relativos al tema de estudio.

Se aplica la Guía de observación **anexo 3**, como técnica importante en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas.

El análisis de documentos se utiliza y permite el conocimiento inicial de la organización ya que recoge información esencial sobre el funcionamiento de la organización tales como misión y visión.

Como técnicas utilizadas y aplicadas específicamente a la totalidad de los cuadros, para obtener información integral de la calidad directiva de los mismos están el Test de empleo del tiempo **anexo 4**; Test delegación de la autoridad **anexo 5**; Test de manejo de conflictos **anexo 6**; Cuestionario sobre disposición al cambio **anexo 7**; Cuestionario sobre inteligencia emocional **anexo 8**; Cuestionario de personalidad **anexo 9** y el Test de leyes **anexo 10**. Así mismo se utilizaron técnicas específicas y estrechamente relacionadas a elementos intangibles que son los indicadores base del estudio como Cuestionario de estilo de dirección **anexo 11**; Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo **anexo 12**, y Cuestionario de estilo comunicativo

**anexo 13**, para medir efectividad en los estilos de dirección, capacidad de trabajo en equipo y la comunicación respectivamente. Para medir la sinergia se utiliza el Cuestionario propuesto por el Top Ten Business (2006), así como a la hora de medir las competencias se utiliza el Cuestionario de Wehrich (1987) adaptado por Arias (2014) **anexo 14**. Además, se utiliza el test de autovaloración para percibir elementos de la personalidad de los cuadros asociados a la dirección **anexo 15**.

### **Etapa 3: Aplicación del procedimiento y valoración de los resultados**

Como punto de partida se utiliza la propuesta de Top Ten Business Experts, consultora quién diseñó un modelo para conferir el Sello de Acreditación en Calidad Directiva en España. Dicha propuesta hace referencia a tres dimensiones esenciales que configuran a un equipo de dirección de máximo rendimiento y estas son: competencia directiva, compromiso y sinergia. En la investigación en curso se agrega una cuarta dimensión; percepción de los trabajadores hacia la dirección.

Cuestión que permite al evaluador: analizar, diagnosticar y calificar la calidad directiva con que cuenta la institución en el momento de la aplicación del modelo.

El Modelo propuesto por Top Ten (2006) se lleva a cabo sobre una valoración de 300 puntos. Esto es así porque cada una de las tres dimensiones mencionadas (competencia gerencial, nivel de compromiso y sinergia de equipo) tiene un valor máximo de 100 puntos. En el caso de la investigación en curso al añadirse una nueva dimensión, pues se añaden 100 puntos de valoración a la percepción de los trabajadores hacia la dirección lo cual conlleva que la valoración general sea entonces de 400 puntos.

#### **Paso 1. Selección de la muestra.**

En este paso se determina la muestra para realizar la investigación, a la cual se le aplica las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto.

Para la determinación del tamaño de la muestra es recomendable utilizar la siguiente expresión:

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + K^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

K: Coeficiente que depende del nivel de confianza. 2 para el 95,5 % de nivel de confianza

e: error con que se trabaja. 10% es el límite para que los resultados de una investigación sean conclusivos por lo tanto  $e \leq 10\%$ .

P: % de la población que reúne las características para el estudio.

Q: % de la población que no reúne las características para el estudio.

La posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra, generalmente se asume que  $P=Q=0,5=50\%$

### **Paso 2:** Cuantificación de la Calidad directiva

Para la cuantificación de la Calidad directiva se hace sobre una valoración de 400 puntos al realizar una sumatoria de la media obtenida del análisis de las cuatro dimensiones **tabla 2.4:**

**Tabla 2.4.** Cuantificación de las dimensiones de la calidad directiva.

Dimensión	Cuantificación
Competencia directiva	
Compromiso con la organización	
Sinergia del equipo directivo	
Percepción de los trabajadores	
$\Sigma$ Dimensiones	

**Fuente:** elaboración propia.

### **Paso 3:** Análisis de los resultados.

El procedimiento propuesto se lleva a cabo sobre una valoración de 400 puntos, otorgándose a cada dimensión un valor máximo de 100, en función de las escalas utilizadas y validadas en cada uno de los instrumentos utilizados.

Samá Muñoz (2014) utiliza los intervalos de puntuaciones siguientes para determinar la Calidad directiva: (**Tabla 2.5**)

**Tabla 2.5.** Intervalos de puntuaciones

<b>Puntuación</b>	<b>Evaluación</b>
del 400 – 321:	Excelente
del 320 – 241:	Alto
del 240 – 161:	Medio
del 160 – 81:	Atención
del 80 – 0:	Deficiente

**Fuente:** elaboración propia.

En dependencia del intervalo de puntuación alcanzado se procede a la etapa siguiente.

#### **Etapa 4: Establecimiento de acciones de mejora.**

De acuerdo con los resultados obtenidos se diseña un plan de acción representado en la **tabla 2.6**

**Tabla 2.6.** Plan de acción propuesto

No.	Problema	Acciones a cumplimentar	Responsable de la acción	Ejecutante	Controla	Fecha a cumplir

**Fuente:** elaboración propia.

#### **Conclusiones parciales**

La sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas cuenta con un total de 182 trabajadores de los cuales el 10.44% está ocupado por cuadros.

Entre las herramientas utilizadas se encuentran la observación directa, revisión documental, revisión bibliográfica, así como el cuestionario para medir competencias gerenciales TopTen Business Experts (2006).

El procedimiento utilizado consta con 4 etapas. Es una aproximación al de González (2017), utiliza propuestas de Infante González (2021) con el fin de lograr una mayor efectividad a la hora de evaluar la calidad directiva.

## Conclusiones

1. El objetivo de la investigación fue cumplido ya que se logra recomendar una metodología para el diagnóstico de la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas.
2. A partir de la amplia revisión bibliográfica realizada se pudo llegar a conocer cuáles son los principales elementos o indicadores a considerar para la evaluación de la calidad directiva, la cual tiene sus bases en las competencias directivas y la efectividad de la dirección. Un buen líder es el que escucha a sus trabajadores.
3. Se reconoce que en la sede del Comité Provincial del PCC de Matanzas no existe un instrumento que permita medir objetivamente la calidad directiva de sus cuadros. Una mayor calidad directiva permitirá tomar mejores decisiones, representar adecuadamente a los trabajadores, a la institución así como también a la población.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento propuesto para el diagnóstico de la calidad directiva y su mejora en la organización objeto de estudio, no solo en la sede sino a nivel provincial.
2. Dar a conocer el procedimiento a las organizaciones políticas y de masas de la provincia, así como las empresas que lo necesiten.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso Huertas, R. A. (2019). *La importancia del capital humano en la organización*. Fundación Universidad de América.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.
- Amasifuen Manuyama, K. (2020). El liderazgo y la importancia en las organizaciones. Universidad Privada de la selva peruana.
- Apuche Villadiego, R. (2016). Tesis maestría: Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial de la dirección de impuestos y aduanas.
- Arias, M. (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia presentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública (GEAP).
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Bondarouk, E., Liefferink, D., & Mastenbroek, E. (2020). Politics or management? Analysing differences in local implementation performance of the EU Ambient Air Quality directive. *Journal of Public Policy*, 40(3), 449-472.
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Brito, J. G. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48.
- Capuñay Geng, M. E. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana.
- Carvajal, D. L., & Vera García, Y. A. (2020). Influencia de los estilos de liderazgo en la innovación empresarial de las empresas del sector químicos en la ciudad de Bucaramanga.
- Castro Solano, A., Perugini, A., Benatuil, M., Nader, D., & Solano, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. *Editorial Paidós*.
- Centeno Salazar, M., Correal, M. C., & Moderna, L. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. *Universidad EAN, Colombia*.
- Corteguera Alvarez, A. (2015). Evaluación del liderazgo del director de Cementación y Operaciones Especiales de EMPERCAP.
- Cruz Montero, J. J., & de la Rúa Batistapau, M. (2019). Economía a directivos, una capacitación en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. *Revista Referencia Pedagógica*, 7(1), 39-47 p.
- Cubeiro, J. (2013). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. Galicia. Recuperado de <http://7faros.blogspot.com>.

- Cuesta-Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed "Félix Varela" y Academia.
- Cuesta-Santos, A. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.
- Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145.
- Cherre Quintanilla, G. V. (2021). Gestión del capital humano y su relación con la innovación de los trabajadores en el Gobierno Regional de Piura en el año 2019.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.
- Davis, K., Newstrom, J. W., & Escamilla Agea, A. (2019). El comportamiento humano en el trabajo.
- de la Cantera Ruiz, R. F., de la Portilla Leal, M., & Cruz Pérez, O. (2019). El Partido Revolucionario cubano de José Martí, su vigencia en el Partido Comunista de Cuba.
- Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba. Tesis de doctorado.
- Gálvez Suárez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y representaciones*, 6(2), 407-429.
- Ganga Contreras, F., & Luna Negrete, G. (2021). Capital Humano (CH): Estudio descriptivo de las publicaciones en la base de datos Scientific Electronic Library Online (SciELO). *Revista Inclusiones*, 146-166.
- Gómez Franco, A. C. (2019). Importancia del liderazgo en el ambiente laboral.
- Gonzales Reyes, J. V., Paredes Núñez, M. A., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., & Paredes Núñez, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.
- González, N. (2017). La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana.
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémika*, 1(3).
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148.
- Hernández Darías, I., Fleitas Triana, S., & Salazar Fernández, D. (2011). La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(1), 137-148.



- Hurtado de Barrera, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208.
- Infante González, L. (2021). Contribución a la Mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas. Tesis de maestría.
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*.
- Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- López Domínguez, J. R. (2010). El liderazgo, una aproximación desde las representaciones sociales.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.
- Mera Loor, M. K., Cruz Arteaga, K. C., & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones
- Miro Rivero, D. (2017). Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial] Matanzas. Cuba, UMCC.
- Oficina Nacional de Normalización (2018). NC 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Requisitos para su uso. es NC ISO
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos.
- Orgambídez-Ramos, A., & de Almeida, M. H. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 167-173.
- Peñalver, A. (2012). Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir. Recuperado de: <http://www.blogger.com>.
- Pérez García, C., Pérez García, J. J., & Rodríguez Milán, I. d. J. (2021). Educación técnica y profesional en Cuba: desafíos del socialismo. *Revista Trabalho Necessário*, 19(39), 15-35.

- Pérez Madruga, O. (2010). Propuesta de Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio Calimete. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- Perles, G., & Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-14.
- Pupo Guisado, B., Cruz Garrido, Y., & García, M. R. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2).
- Ramírez Ortiz, Y. V. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. *Colección Académica*.
- Rivero-Ramírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
- Ruiz Acosta, L. E., & Camargo Mayorga, D. A. (2018). Styles of political leadership of democratically elected presidents in Latin America: a study using probabilistic models/Estilos de liderazgo político de las presidentas elegidas democráticamente en Latinoamérica: un estudio usando modelos probabilísticos. *Encuentros*, 16(01).
- Salhua Chacón, Y. M. (2021). El liderazgo. Instituto Superior IDEMA Arequipa Perú.
- Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de la Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas *Estrategia y Unión Universitaria*, 8, 29-40.
- Sanabria, C. (2014). Procedimiento para la mejora de procesos. *Revista Universidad y Empresa*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5511225965622>.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*(25), 1-39.
- Sánchez Matos, P. A., Savón Leyva, C., & Arias Martínez, E. (2020). Evolución del proceso de desarrollo de habilidades en las Escuelas de Superación del Partido Comunista de Cuba. *Opuntia Brava*, 12(3), 175-192.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Sequeiros Cuba, C. E. (2019). Estilos de Liderazgo segun grupos Generacionales.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.

- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship?(Estilos de liderazgo y actitudes en el trabajo:¿ modera la edad su relación?). *Journal of Work and Organizational Psychology* , 34(3), 195-201.
- Vázquez Ortiz, Y. B., & Castañeda Calzadilla, M. (2019). Apuntes para una reflexión sobre las concepciones del capital humano. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 137(1).
- VIII Congreso del PCC. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.
- Villalobos Monroy, G., & Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20), 273-306.
- Villalonga, M., & Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts*, 14(75). Recuperado de <https://www.eexcellence.es>.
- Zaragoza, G. (2011). Artículo original Dirección. Método de identificación -medición- evaluación de riesgos para la dirección estratégica.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario para medir competencias gerenciales

Evalúe las competencias de dirección, el nivel de compromiso y la sinergia que logra cada uno de los integrantes del Consejo de Administración (ampliado). Tenga en cuenta que las consideraciones se mueven entre un rango desde 1 hasta 100, donde 1 es la calificación más baja y 100 la más alta. Muchas gracias por su valiosa ayuda.

1. **Competencias de dirección** en aspectos tales como visión estratégica, capacidad de negociación, dirección de personas, entre otras.

2. **Compromiso con el proyecto y la empresa.** Tiene en cuenta tanto la intensidad del compromiso como la fidelidad en el tiempo.

3. **Sinergia de equipo** que se alcanza con el resto del equipo de dirección expresado en su capacidad para integrarse y trabajar en equipo.

4. **Percepción de los trabajadores hacia la dirección** que tiene en cuenta el proyecto institucional, así como los resultados.

Dimensiones	Rendimiento del consejo evaluado									
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10
Competencias de dirección										
Compromiso										
Sinergia de equipo										
Percepción de los trabajadores										
Total										

Fuente: TopTen Business Experts (2006) adaptado a la investigación

## . Anexo 2. Guía de entrevista

### Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

### Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

### Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo

### Carácter colaborador

### **Anexo 3. Guía de observación**

#### Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

#### Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

#### Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo

#### Carácter colaborador

#### Anexo 4. Autodiagnóstico del empleo del tiempo.

Consta de 25 ítems y se responde mediante la elección de las opciones: frecuente, a veces y poco.

1.	¿Prepara todos los días una lista de cosas por hacer?			
2.	¿Marca prioridades en la lista de cosas por hacer en función del provecho que le reporten?			
3.	¿Realiza todos los asuntos de la lista?			
4.	¿Actualiza por escrito sus metas profesionales y personales?			
5.	¿Está limpia y ordenada su mesa de trabajo?			
6.	¿Pone cada cosa en su sitio?			
7.	¿Resuelve eficazmente las interrupciones?			
8.	¿Le resulta fácil encontrar lo que necesita en el momento que lo busca lo busca?			
9.	¿Actúa con cesación?			
10.	¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual pueda trabajar tranquilo sin que lo molesten?			
11.	¿Trato adecuadamente a las personas que presentan problemas?			
12.	¿Procura prevenir los problemas en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?			
13.	¿Hace el mejor uso posible del tiempo?			
14.	¿Arriba a las fechas de cumplimiento sin problemas de tiempo?			
15.	¿Llega a tiempo al trabajo, las reuniones y demás actividades a que asiste?			
16.	¿Delega bien?			
17.	¿Cooperan sus subordinados con entusiasmo en las tareas que les asigna?			
18.	¿Tras haber sido interrumpido ¿puede continuar lo que hacía sin perder el ritmo?			
19.	¿Hace cada día algo que lo acerca a sus metas a largo plazo?			
20.	¿Logra relajarse durante su tiempo libre olvidándose del trabajo?			
21.	Sabe la gente cuál es el mejor momento para estar con Ud.?			
22.	¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23.	¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de sus responsabilidades, al encontrarse ausente del trabajo?			
24.	¿Inicia y termina sus proyectos en las fechas decisivas?			
25.	¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?			

**Anexo 5.** Test de delegación de autoridad.

Marque con una X la respuesta según corresponda con usted.

No	Conductas	Si	No
1	Se lleva trabajo para la casa regularmente		
2	Trabaja muchas horas más que sus subordinados		
3	Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismos		
4	Al volver a su oficina después de unas vacaciones, encuentra su bandeja de entrada repleta de documentos por revisar.		
5	Todavía realiza actividades y resuelve problemas que hacía antes de su última promoción.		
6	Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución.		
7	Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender.		
8	Le agrada pasar la vista en todos los asuntos.		
9	Se precipita para cumplir con las fechas establecidas.		
10	Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales.		



## Anexo 6. Test sobre manejo de conflictos

¿Cuál es su intención en el manejo de conflictos?

Identifique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circule número que usted cree que es más apropiado

	Rara vez			Siempre	
	1	2	3	4	5
1. Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición	1	2	3	4	5
2. Negocio con mis compañeros con el fin de lograr un compromiso	1	2	3	4	5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
4. Procuero investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos	1	2	3	4	5
5. Soy firme al perseguir mi lado del asunto	1	2	3	4	5
6. Procuero evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mi mismo el conflicto con mis colaboradores	1	2	3	4	5
7. Me aferro a mi solución de un problema	1	2	3	4	5
8. Utilizo el tomar y dar con el fin de poder alcanzar una solución intermedia	1	2	3	4	5
9. Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema	1	2	3	4	5
10. Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros	1	2	3	4	5
11. Me ajusto a los deseos de mis compañeros	1	2	3	4	5
12. Procuero sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible	1	2	3	4	5
13. Propongo un término medio para romper los estancamientos	1	2	3	4	5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros	1	2	3	4	5
15. Procuero guardarme mis desacuerdos con mis compañeros con el fin de evitar malos entendidos	1	2	3	4	5

## Anexo 7. Escala de disposición al cambio

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fueran ni como cree que deben ser.

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
3. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
4. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
6. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
9. Me desconcierto si algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
10. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
11. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
12. Me siento molesto si no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
13. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
14. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
15. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
16. Si un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
17. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
18. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
19. Me doy por vencido con algo, aunque no de resultados.	1 2 3 4 5 6
20. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
21. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
22. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
23. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
24. Si cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
25. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
26. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
27. Suelo ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
28. Si busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
29. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
30. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6
31. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
32. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
33. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
34. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
35. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
36. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
37. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6

38. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
39. Me desconcierto si algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
40. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
41. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
42. Me siento molesto si no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
43. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
44. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
45. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
46. Si un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
47. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
48. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
49. Me doy por vencido con algo, aunque no de resultados.	1 2 3 4 5 6
50. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
51. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
52. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
53. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
54. Si cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
55. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
56. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
57. Suelo ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
58. Si busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
59. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
60. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6

## Anexo 8. Inteligencia emocional.

En cada frase, debemos puntuar nuestra capacidad de uso del componente descrito.

Antes de responder hay que pensar en situaciones reales en las que se ha usado dicha capacidad.

CARACTERISTICAS	Capacidad en grado bajo			4	Capacidad en grado alto		
	1	2	3		5	6	7
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico							
2. Relajarnos en situaciones de presión							
3. Actuar de modo productivo si estamos enfadados							
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad							
5. Tranquilizarnos rápido si estamos enfadados							
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas							
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales							
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz							
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos							
10. Mantener la calma cuando somos blanco del enfado de otros							
11. Saber si tenemos pensamientos negativos							
12. Saber si nuestro discurso interior es positivo							
13. Saber si empezamos a enfadarnos							
14. Saber como interpretamos los acontecimientos							
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente							
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos							
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones							
18. Identificar nuestros cambios de humor							
19. Saber si estamos a la defensiva							
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás							
21. Saber si no nos comunicamos bien							
22. Ponernos en marcha cuando deseemos							
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo							
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto							
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante							
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles							
27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas							
28. Cumplir lo que decimos							
29. Resolver conflictos							
30. Desarrollar el consenso con los demás							
31. Mediar en los conflictos con los demás							
32. Utilizar técnicas de comunicación eficaces							
33. Expresar los pensamientos de un grupo							
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta							

35. Fomentar la confianza con los demás							
36. Montar grupos de apoyo							
37. Hacer que los demás se sientan bien							
38. Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario							
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas							
40. Reconocer la angustia en los demás							
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones							
42. Mostrar comprensión hacia los demás							
43. Entablar conversaciones íntimas con otras personas							
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones							
45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas							

**Anexo 9.** Test de Personalidad.

**Test de completar frases. (Rotter)**

Instrucciones para la prueba: Complete o termine estas frases para que expresen sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones. Debe completar todas las frases.

Me gusta \_\_\_\_\_

1. El tiempo más feliz \_\_\_\_\_

2. Quisiera saber \_\_\_\_\_

3. En el hogar \_\_\_\_\_

4. Lamento \_\_\_\_\_

5. A la hora de acostarme \_\_\_\_\_

6. Los hombres \_\_\_\_\_

7. El mejor \_\_\_\_\_

8. Me molesta \_\_\_\_\_

9. La gente \_\_\_\_\_

10. Una madre \_\_\_\_\_

11. Siento \_\_\_\_\_

12. Mi mayor temor \_\_\_\_\_

13. En la escuela \_\_\_\_\_

14. No puedo \_\_\_\_\_

15. Los deportes \_\_\_\_\_

16. Cuando yo era niño(a) \_\_\_\_\_

17. Mis nervios \_\_\_\_\_

18. Las otras personas \_\_\_\_\_

19. Sufro \_\_\_\_\_

20. Fracasé \_\_\_\_\_

21. La lectura \_\_\_\_\_

22. Mi mente \_\_\_\_\_

23. Yo necesito \_\_\_\_\_

24. Mi futuro \_\_\_\_\_

25. El matrimonio \_\_\_\_\_

26. Estoy mejor cuando \_\_\_\_\_

27. Algunas veces \_\_\_\_\_

28. Me duele \_\_\_\_\_

29. Odio \_\_\_\_\_

30. Este lugar \_\_\_\_\_
31. Estoy muy \_\_\_\_\_
32. La preocupación principal \_\_\_\_\_
33. Deseo \_\_\_\_\_
34. Mi padre \_\_\_\_\_
35. Yo secretamente \_\_\_\_\_
36. Yo \_\_\_\_\_
37. Mis diversiones \_\_\_\_\_
38. Mi mayor problema es \_\_\_\_\_
39. La mayoría de las mujeres \_\_\_\_\_
40. El trabajo \_\_\_\_\_
41. Amo \_\_\_\_\_
42. Me pone nervioso \_\_\_\_\_
43. Mi principal ambición \_\_\_\_\_
44. Yo prefiero \_\_\_\_\_
45. Mi problema principal en la elección de la carrera o profesión \_\_\_\_\_
46. Quisiera ser \_\_\_\_\_
47. Creo que mis mejores aptitudes son \_\_\_\_\_
48. La personalidad \_\_\_\_\_
49. La felicidad \_\_\_\_\_

### Anexo 10. Test de leyes.

Esta prueba tiene como finalidad valorar algunas particularidades de los procesos del pensamiento.

Características:

Este test permite revelar algunas particularidades del proceso del pensamiento del aspirante: capacidad para analizar y comparar, habilidad para hacer construcciones lógicas, facilidad para establecer enlaces asociativos, determinación de semejanzas y diferencias, velocidad de paso de una forma de acción mental a otras. También sirve para caracterizar la estabilidad de la atención y la memoria operativa.

La prueba consta de 25 problemas, cada uno ocupa una línea de la página, a la izquierda en cada línea existe un grupo de signos ordenados y a su derecha aparecen 5 palabras, el sujeto debe subrayar cuál de las palabras los signos ubicados en el comienzo del renglón al atender al ordenamiento de los mismos

Tiempo de aplicación: 10 minutos

1 # : # +	SOTA	VELO	PIRA	OBOE	IRAN	5
2 X* - X	LOSA	PERO	MOZA	LIJA	ODIO	10
3 X# - +	TAPA	PESO	POCO	TONO	PEPE	15
4 + ¿ O ¿	MIRO	CREO	RATA	ROPA	ELBA	20
5 O : O -	AJOS	BOTA	OROS	SOPA	CASO	25
6 # - # ¿ +	MIRAR	PAPAS	CAÑAS	MONOS	HOJA	30
7 : # X : X	AMBAR	SESOS	AIRAR	JAMON	LIBRO	35
8 O - # + -	PASAS	ROMBO	ANTES	PESCA	AHORA	40
9 ¿ X O : ¿	TOROS	TANTO	TAPAR	OTOÑO	CORTO	45
10 - : O - :	PILON	PAMPA	QUEJA	TRAMA	MAGNO	50
11 # : O : X O	ACEITE	POROSO	CASAOS	CAMBIO	PECERA	55



12 - X ¿ X : O	MORERA	DOCTOR	PEREZA	POMADA	OBJETO	60
13 ¿ - O : - O	VOLCAN	PASMAR	CESPED	ROSCAS	CASTAS	65
14 X : # + - O	CAMION	PECOSO	DONOSO	JOROBA	GALERA	70
15 ¿ - O ¿ - :	PUERTA	POMPON	CARLOS	HABANA	CARTAS	75
16 X # O # X # -	JEJENES	CANACAS	PUERTAS	ANTENAS	CABALLO	80
17 X - # X : O #	JARABES	CRITICO	DUODENO	SUSURRO	OJEROSO	85
18 # O - # O + ¿	COTORRA	PIJAMAS	CHORIZO	PURPURA	PESEBRE	90
19 + X # X ¿ # -	TAPETES	TAPADOS	CEREBRO	TORTUGA	TRASTOS	95
20 : O - # ¿ O #	JULIANA	PUCHERO	PLISADO	PAJAROS	PELOTEO	100
21 : X : ¿ : X O -	COMADRES	AUTOGIRO	MISTERIO	CONECTAR	COLOCADO	105
22 O + ¿ + - : ¿ +	COMILATA	PARADERA	CASADERO	CRITERIO	CONSERVA	110
23 + O # ¿ - : ¿ -	DESARMAR	CALESERO	ADOLECER	DELICADO	DESPINTO	115
24 + ¿ O + - ¿ - #	ESCALERA	PREPARAR	ALFARERO	CONVERSO	ESTIMULO	120
25 + ¿ - + ¿ - O ¿	ESCRITOR	DESATINO	LEGISLAR	RONRONEO	LECTURAS	125

## Anexo 11. Cuestionario de estilos de dirección.

**Universidad de La Habana**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

### Instrucciones:

Piense en cómo es Ud. en relación con la dirección de sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 36 pares de oraciones que describen lo que Ud. hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cuál se ajusta mejor a Ud. Entonces, marque con una "X" en la casilla correspondiente.

Por ejemplo, si Ud. piensa que en el primer par de oraciones la primera es la que mejor describe su comportamiento en el trabajo, marque con una "X" en la casilla que aparece debajo de la letra B.

Debe responder a todas las preguntas. En algunas Ud. puede tener dificultades para seleccionar, debido a que ambas se ajustan a su caso, o bien porque ninguna de las dos se ajusta. No obstante, debe decidirse por la que le sea más característica.

Por favor, asegúrese de que ha marcado "X" en la casilla que ha seleccionado.

		A	B	C	D	E	F
1	Creo que una vez que las metas estén bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas. Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.		<input type="checkbox"/>				
2	Les digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mis niveles de ejecución son altos y tengo poca simpatía por aquellos que tienen un bajo nivel de ejecución. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
4	Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento, tiene un uso limitado.				<input type="checkbox"/>		
5	En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>



	A menudo doy las órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.				<input type="checkbox"/>		
18	Creo que los beneficios y la seguridad en el trabajo, así como los planes de jubilación son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
20	Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que han preparado.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
21	No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
22	Velo por mejorar el rendimiento de mis subordinados. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
23	Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinada vía. Creo que requerir a los empleados es más dañino que bueno.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
25	Estoy constantemente preocupado por los altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26	No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
27	Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe. Cuando me han descrito las alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de las acciones que prefiero.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable. No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente. A menudo doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo claro qué es lo que quiero.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
30	Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
31	Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por si mismo. Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber qué hizo mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
32	Suelo confiar en la autodirección y en el auto control más que ejercer yo mismo mucho control. En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Busco reducir la resistencia a mis decisiones, al indicar a mis subordinados lo que pueden ganar con ellas. Velo por mejorar el rendimiento individual, más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
34	A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que deseo. A la larga despediré al que considere ingobernable.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
35	Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Estoy constantemente preocupado por los niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
36	Siento que el plan aceptado, generalmente presenta las ideas de mis subordinados. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anexo 12. Test de Autopercepción de Belbin**

**Universidad de La Habana**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

En cada apartado distribuya un total de diez puntos entre las posibles respuestas, según las considere más adecuadas a su conducta. Puede distribuir los diez puntos uniformemente o darlos todos a una única respuesta. Anote los puntos al lado de cada pregunta. Asegúrese de que los puntos de cada conjunto sumen diez y de que el total de los siete grupos sea 70.

### **1.- Lo que yo creo puedo aportar a un equipo:**

- a. Creo que puedo percibir y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.
- b. Puedo trabajar bien con muchos tipos de personas.
- c. Tener ideas es algo natural en mí.
- d. Tengo habilidad para sonsacar a la gente cuando detecto algo que puede interesar a las actividades del grupo.
- e. Mi capacidad para desarrollar los proyectos tiene mucho que ver con mi eficacia personal.
- f. Estoy dispuesto a enfrentar una impopularidad temporal si finalmente lleva a resultados que valgan la pena.
- g. Normalmente, puedo detectar lo que es práctico y con posibilidades de funcionar.
- h. Puedo ofrecer argumentos razonados para procederes alternativos sin presentar animosidad ni prejuicios.

### **2.- Un posible defecto en mi trabajo en equipo podría ser:**

- a. No me siento cómodo a menos que las reuniones estén bien estructuradas y bien llevadas.
- b. Me inclino a ser generoso con los que tienen un punto de vista válido que no se ha dado a conocer debidamente.
- c. Suelo hablar demasiado cuando el grupo descubre nuevas ideas.
- d. Mi objetividad me hace difícil participar prontamente y con entusiasmo con los compañeros.
- e. A veces se me considera enérgico y autoritario, cuando hay necesidad de hacer algo.
- f. Me resulta difícil dirigir desde el frente: quizá soy demasiado sensible a la atmósfera del grupo.
- g. Suelo quedarme prendido de las ideas que se me ocurren, de modo que pierdo de vista lo que sucede.
- h. Mis compañeros creen que me preocupo innecesariamente por los detalles y por las posibilidades de que las cosas fracasen.

**3.- Cuando me comprometo en un proyecto con otras personas:**

- a. Tengo aptitudes para influir en las personas sin presionarlas.
- b. Mi supervisión evita errores negligentes y omisiones.
- c. Presiono para asegurarme de que en las reuniones no se pierde el tiempo ni se descuidan los objetivos principales.
- d. Se puede contar conmigo para aportar algo original.
- e. Siempre estoy dispuesto a apoyar una nueva sugerencia por el bien común.
- f. Me intereso por lo último en nuevas ideas y desarrollos.
- g. Creo que mi capacidad crítica puede ayudar a tomar las decisiones correctas.
- h. Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.

**4.- Mi enfoque característico del trabajo en grupo es:**

- a. Tengo un callado interés por conocer mejor a los compañeros.
- b. No me importa poner reparos a los puntos de vista de otros, ni sostener yo mismo un punto de vista minoritario.
- c. Normalmente, soy capaz de encontrar argumentos para refutar propuestas erróneas.
- d. Creo que tengo talento para hacer funcionar las cosas, una vez que el plan se ha puesto en marcha.
- e. Suelo evitar lo evidente y a salir con algo inesperado.
- f. Soy detallista y perfeccionista en cualquier trabajo que voy a emprender.
- g. Estoy dispuesto a utilizar los contactos fuera del mismo trabajo.
- h. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no tengo dudas para decidirme cuando hay que hacerlo.

**5.- Consigo satisfacción en un trabajo porque:**

- a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las selecciones posibles.
- b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- c. Me gusta sentir que fomento buenas relaciones de trabajo.
- d. Puedo ejercer una gran influencia en las decisiones.
- e. Puedo ver a personas quizás con algo nuevo que ofrecer.
- f. Puedo hacer que la gente convenga en un proceder necesario.
- g. Me siento a gusto cuando puedo concentrar en un trabajo toda mi atención.
- h. Me gusta encontrar un campo que fuerce mi imaginación.

**6.- Si de repente me dieran una tarea difícil con un tiempo limitado y con personas desconocidas:**

- a. Querría retirarme a un rincón para idear una forma de salir del atolladero antes de desarrollar una línea de conducta.
- b. Me dispondría a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo.
- c. Encontraría algún modo de reducir la tarea al establecer qué individuos podrían realizarla mejor.
- d. Mi sentido natural de la urgencia me ayudaría a asegurarme de que no se retrasase.

- e. Creo que me mantendría impasible y conservaría mi capacidad de pensar correctamente.
- f. Mantendría firmemente mi propósito a pesar de las presiones.
- g. Me dispondría a asumir la dirección si notase que el grupo no progresa.
- h. Organizaría reuniones para estimular nuevas ideas y establecer una línea de acción.

**7. Tras pensar en los problemas que tengo cuando trabajo en grupo, puedo observar que:**

- a. Suelo mostrar mi impaciencia con aquellos que frenan el avance del trabajo.
- b. Se me puede criticar por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
- c. Mi deseo de asegurarme que el trabajo esté bien hecho puede retrasar los procedimientos.
- d. Suelo aburrirme con bastante facilidad y a esperar que uno o dos miembros estimulantes me animen.
- e. Me resulta difícil empezar a menos que los objetivos estén claros.
- f. A veces no soy muy brillante al explicar y aclarar puntos complejos que se me ocurren.
- g. Soy consciente de que quiero que otros hagan lo que no puedo hacer.
- h. Dudo en comunicar mis puntos de vista frente a una oposición real.



### Anexo 13. Estilo comunicativo

Marque con una cruz el grado en que usted manifiesta las siguientes afirmaciones.

No	Afirmaciones	Nada - Mucho						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ha tratado de imponer sus decisiones.							
2	Ha cedido frente a los demás en sus puntos de vista y opiniones.							
3	Ha dado consejos y/o hecho sugerencias a los demás.							
4	Ha dado la razón a otra(s) persona(s) al dar razón a lo que decían.							
5	Ha criticado abiertamente las aportaciones de otras personas.							
6	Ha propuesto y/o renunciado a pronunciarse sobre lo que estaba en discusión.							
7	Ha procurado coordinar e integrar las intervenciones de los demás.							
8	Ha mostrado su acuerdo con las aportaciones de otras personas.							
9	Ha descalificado lo que otras personas decían.							
10	Se ha retractado de cosas que había dicho.							
11	Ha intentado dirigir la discusión.							
12	Ha procurado que todos hablaran e hicieran aportaciones a la discusión.							
13	Ha juzgado los puntos de vista de otras personas, al manifestar lo que pensaba al respecto.							
14	Se ha desentendido de la discusión.							
15	Ha iniciado la discusión y/o la ha rechazado en aquellos momentos en que decaía.							
16	Ha animado a otras personas a que hablaran y expresaran sus opiniones.							
17	Ha tratado de imponer sus opiniones, al forzar a otros a callarse y/o a hacer lo que usted quería.							
18	Se ha quejado de lo que decían otras personas y/o del curso que tomaba la discusión.							
19	Ha orientado a los que parecían confusos y/o indecisos durante la discusión.							
20	Ha reconocido explícitamente las aportaciones de otras personas, al dar muestras de aprobación al respecto.							

**Anexo 14.** Cuestionario de Wehrich (1987) adaptado por Arias (2014).

Evalúe al marcar con una X el número que caracterice mejor la situación actual de la Gerencia de Comercial. Tenga en cuenta que los criterios se mueven entre dos consideraciones con un rango desde 1 hasta 12. Muchas gracias por su valiosa ayuda.

No	Variable e indicadores	Consideración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Consideración
1	ADMINISTRACIÓN														
1.1	Estilo de liderazgo	Participativo													Autoritario
1.2	Selección	Estricta													No hay
1.3	Criterios de selección	Actitud													Habilidades
1.4	Percepción sobre la productividad	Controlable													Incontrolable
2	CONTROL														
2.1	Estilo	Autocontrol													Control externo
2.2	Apoyo/autonomía	Máximo													Mínimo
3	COMUNICACIONES														
3.1	Formal	Abierta													Cerrada
3.2	Informal	Amplia													Limitada
3.3	Escrita ascendente	Especificada													No especificada
3.4	Escrita descendente	Espontánea													Sistemática
3.5	Retroalimentación del desempeño	Completa													Ninguna
9	RELACIÓN TRABAJADORES-ADMINISTRACIÓN	Cooperación													Beligerante

Fuente: Wehrich, (1987) Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Limusa, México. p. 220, adaptado por Arias (2014).

## **Anexo 15. Test de autovaloración**

**Universidad de La Habana**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

Seleccione en cada par de oraciones la que sea más característica o cercana a su personalidad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que responda realmente cómo es su forma de ver las cosas:

1. Me gusta la acción.
2. Enfrento los problemas de una manera sistemática.
3. Creo que los equipos son más efectivos que los individuos.
4. Disfruto mucho con la innovación.
5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.
6. Disfruto al trabajar con las personas.
7. Me gusta asistir a reuniones de grupo bien organizadas.
8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.
9. No soporto la dilación. (demora)
10. Creo que las nuevas ideas tienen que ser probadas antes de utilizarlas.
11. Disfruto el estímulo de la interacción con otros.
12. Siempre estoy en busca de nuevas posibilidades.
13. Quiero establecer mis propios objetivos.
14. Cuando comienzo algo lo continuo hasta el final.
15. Básicamente trato de comprender las emociones de otras personas.
16. Yo reto a las personas que están mí alrededor.
17. Espero con anhelo recibir retroalimentación sobre mi desempeño.
18. Encuentro muy efectivo el enfoque de "paso a paso".
19. Creo que soy bueno en interpretar a las personas.
20. Me gusta la solución creativa de los problemas.
21. Extrapolo y proyecto todo el tiempo.
22. Soy sensible ante las necesidades de los demás.
23. La planificación es la clave del éxito.
24. Me impaciento ante las deliberaciones largas.

25. Me mantengo tranquilo ante las presiones.
26. Valoro muchísimo la experiencia.
  
27. Escucho a las personas.
28. Las personas dicen que soy una gente que piensa rápido.
  
29. Cooperación es una palabra clave para mí.
30. Uso métodos lógicos para probar alternativas.
  
31. Me gusta atender varios proyectos al mismo tiempo.
32. Siempre me cuestiono a mí mismo.
  
33. Aprendo al hacer las cosas.
34. Creo tener control sobre mis emociones.
  
35. Puedo predecir cómo pueden reaccionar otros ante determinado estímulo.
36. No me gustan los detalles.
  
37. El análisis debe siempre preceder a la acción.
38. Soy capaz de valorar el clima de un grupo.
  
39. Tengo tendencia a comenzar cosas y no terminarlas.
40. Me percibo como decisivo (en el sentido de decidir).
  
41. Busco tareas desafiantes.
42. Confío en la observación y los datos.
  
43. Puedo expresar mis sentimientos con franqueza.
44. Me gusta diseñar nuevos proyectos.
  
45. Disfruto mucho leer.
46. Me percibo como un facilitador.
  
47. Me gusta concentrarme en un problema cada vez.
48. Me gusta ejecutar.
  
49. Disfruto aprender sobre los demás.
50. Me gusta la variedad.
  
51. Los hechos hablan por sí mismos.
52. Uso mi imaginación tanto como es posible.
  
53. Me impaciento con los trabajos lentos, que duran mucho.
54. Mi mente nunca cesa de trabajar.
  
55. Las decisiones importantes tienen que tomarse con cautela.

56. Creo firmemente que las personas se necesitan unas a otras para llevar a buen término una tarea.

57. Usualmente tomo decisiones sin pensar mucho.

58. Las emociones crean problemas.

59. Me gusta caerle bien a los demás.

60. Puedo manejar rápidamente las ideas.

61. Pruebo mis nuevas ideas con las personas.

62. Creo en el enfoque científico.

63. Me gusta obtener que se hagan las cosas.

64. Las buenas relaciones son esenciales.

65. Soy impulsivo.

66. Acepto las diferencias en las personas.

67. Comunicarse con las personas es un fin en sí mismo.

68. Me gusta ser estimulado intelectualmente.

69. Me gusta organizar.

70. Usualmente salto de una tarea a la otra.

71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo.

72. La autosuperación es una palabra clave para mí.