



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VIII Número: 2. Artículo no.:33 Período: 1ro de enero al 30 de abril del 2021.

TÍTULO: Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana.

AUTORES:

1. Dr. Beatriz Pupo Guisado.
2. Máster. Yander Cruz Garrido.
3. Máster. Magalis Robert García.

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es diseñar y aplicar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en una empresa cárnica cubana que contribuya a perfeccionar la implementación de su sistema de gestión de la calidad. Como resultado de la investigación se desarrollan una serie de herramientas diagnósticas que permiten evaluar la efectividad del liderazgo durante la implementación del sistema de gestión de la calidad en esta empresa y en función de ello, se propone un programa de formación y mejora de competencias directivas que permitan el logro de las metas asociadas a la gestión de la calidad. Con la implementación del procedimiento en la empresa seleccionada, se evaluó su efectividad al lograr mejoras de los directivos involucrados, luego de aplicado el programa.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, formación de liderazgo, mejora del liderazgo, gestión de la calidad, empresa cubana.

TITLE: Training and improvement of leadership to perfect the quality management system in Cuban companies.

AUTHORS:

1. Dr. Beatriz Pupo Guisado.
2. Máster. Yander Cruz Garrido.
3. Máster. Magalis Robert García.

ABSTRACT: The objective of this research is to design and apply a procedure for the training and improvement of leadership in a Cuban meat company that contributes to perfecting the implementation of its quality management system. As a result of the research, a series of diagnostic tools are developed that allow evaluating the effectiveness of leadership during the implementation of the quality management system in this company and based on this, a training program and improvement of managerial skills is proposed that allow the achievement of the goals associated with quality management. With the implementation of the procedure in the selected company, its effectiveness was evaluated in achieving improvements of the executives involved, after applying the program.

KEY WORDS: leadership, leadership training, leadership improvement, quality management, cuban company.

INTRODUCCIÓN.

El liderazgo y la gestión de la calidad han sido dos temas que han coexistido desde hace mucho tiempo, sin embargo, aún no se logra en la práctica su óptima interrelación. En la propia evolución de las estrategias utilizadas por el hombre para alcanzar la calidad, se ha ido desarrollando progresivamente la idea del papel del liderazgo. Es así que en las primeras etapas de inspección y

control estadístico de la calidad no se consideraba el tema; sin embargo, ya en la conocida etapa de aseguramiento, comienzan los primeros indicios de que la calidad es antes que todo, una cuestión de estrategia y liderazgo para cualquier organización, tal como reconocen Llanes Font, Moreno Pino y Lorenzo Llanes (2018).

Dichos autores también señalan que solo a comienzos de la década de 1980, es que se descubre la calidad como factor estratégico esencial para el éxito de la organización. Por ello, debe ser aplicado de forma global a la gestión organizacional y debe abarcar tanto a directivos como trabajadores en cada uno de sus procesos y actividades. De esta forma, la concepción del logro de calidad pasa de la coordinación o aseguramiento, al impacto estratégico y liderazgo, destacándose que la máxima responsabilidad está en manos de los altos directivos.

Esta idea del estrecho vínculo entre liderazgo y calidad, se madura en la etapa de gestión total de la calidad, convirtiéndose en una filosofía de dirección que genera un cambio en las formas de hacer y pensar de los miembros de una organización. Es así que en todos los enfoques sobre calidad, tanto de los gurús, como los premios y modelos de excelencia y las normas internacionales, está presente la importancia y el papel del liderazgo para el éxito de los sistemas de gestión de la calidad.

Existen diversos modelos normalizados de sistemas de gestión de la calidad, pero los más difundidos han sido las normas ISO 9000, avalado por más de un millón de organizaciones empresariales. Cuba ha adoptado la nombrada familia y hoy cuenta con la norma cubana NC ISO 9000:2015 y NC ISO 9001:2015 para la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad. En ellas se manifiesta que un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados, proporciona los medios para identificar las acciones y para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

Esta familia ISO 9000 se basa en los principios de su gestión total y está compuesta por tres normas. Específicamente, la ISO 9001 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.

Estos principios ponen de manifiesto la necesidad de un crear y desarrollar un liderazgo que sea capaz de aglutinar a todos los miembros de la organización en función de lograr su adecuada implementación. Por ello, es función de la máxima dirección no solo crear un ambiente interno para el logro de los objetivos, tal como se refiere; sino también es la encargada de planificar, organizar, implementar y controlar el cumplimiento de las políticas, estrategias y prácticas relacionadas con la calidad.

De igual forma, debe ser capaz de crear y mantener una cultura y una filosofía de trabajo apropiada para realizar con éxito la gestión total de la calidad, que influye en todas las actividades técnicas y no técnicas desarrolladas y lograr que la participación y compromiso de los trabajadores contribuya a generar beneficios para todas las partes interesadas de la organización. Por tales razones, es clave el papel de la máxima dirección en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en cualquier organización.

Esto lo confirma un estudio realizado por Pérez Campdesuñer (2006) sobre las variables presentes en los diversos enfoques de calidad. Este autor estableció la presencia de 41 variables, entre las que se destacan como las más significativas el impacto en el entorno, las acciones de control o mejora, la gestión por procesos, la gestión de recursos y en específico de los recursos humanos, el sistema documental y la dirección o liderazgo. En esta última se incluyen aquellas relacionadas con la planificación, organización, liderazgo, comunicación, visión, políticas, principios, valores y

objetivos. El resultado de esta investigación indica que los aspectos relacionados con la dirección o liderazgo tienen una presencia importante en los enfoques de gestión de la calidad.

Llanes Font, Moreno Pino y Lorenzo Llanes (2018) también refieren diferentes roles que asume la alta dirección al gestionar la calidad. Entre ellos se destacan la adopción de una filosofía y política dirigida a generar productos y servicios con calidad, para satisfacer a los clientes y alcanzar la sostenibilidad; de tal manera, que se demuestre y comprenda que el trabajo por la calidad no es un lema para exhibir a las partes interesadas, sino un trabajo constante de seguimiento, medición, análisis y evaluación de los productos y servicios que se quieren obtener. Para ello la alta dirección, se debe de encargar de formar a todos los directivos y al personal que está en contacto o no con los clientes, tanto internos como externos, definiéndose como cliente interno como aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro o área y externo el que recibe el producto o servicio creado.

Igualmente, los máximos directivos deben asignar los recursos necesarios para alcanzar, mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios, basado en el entendimiento de las quejas de los clientes como oportunidades de mejora de su gestión y en la identificación de las nuevas necesidades, expectativas y tendencias del mercado que les permita adelantarse a ello, a través de la investigación e innovación. Además, son los responsables de promover la comunicación y confianza entre todos los trabajadores, estimular y propiciar trabajo en equipo para mejorar la calidad, lograr la participación y apoyo de todas las personas de la organización en la solución de las deficiencias y propuestas de mejoras de la calidad de los productos y servicios generados.

Todo ello apunta a la necesidad de formar y mantener líderes organizacionales capaces de conducir a los trabajadores al logro de las metas trazadas y en especial de aquellas relacionadas con la calidad. Sin embargo, al estudiar el liderazgo, pocos autores lo hacen desde un enfoque de calidad. Casi siempre se asocian las investigaciones del tema a las características del líder, a sus conductas, a

su poder e influencia en los subordinados o a los factores situacionales (Kwan Chung y Cardozo, 2018). Dichos estudios en su mayoría se realizan desde los conocidos enfoques de liderazgo: de los rasgos, conductual, situacional y contemporáneos (Stoner, 2007; Chiavenato, 2009; Koontz y Weihrich, 2011; Robbins, 2013).

En este sentido, la investigación del liderazgo inicialmente se orientaba a correlacionar las características personales y el comportamiento del líder, dejando fuera el estudio de los seguidores y las situaciones. Después se incluyó el análisis de las situaciones que podían ser casuales del liderazgo, como las características de los seguidores o el entorno organizacional. Finalmente, se enfocaron en la interacción que se genera entre el líder y sus seguidores en una relación de dos vías y de intercambio social.

A partir de estas posiciones también se desarrollaron múltiples instrumentos de medición del liderazgo (Lewin y Lippitt, 1938; Casales y Rubí, 1986; Bass y Avolio, 2000; Ayoub Pérez, 2010; García Jiménez y Moreno Farías, 2010; Molero Alonso, Recio Saboya y Cuadrado Guirado, 2010; Sánchez Santa y Rodríguez Fernández, 2010; García Rubiano, 2011; Kwan Chung y Cardozo, 2018). Algunos instrumentos describen rasgos o características de personalidad. Otros identifican comportamientos o situaciones relacionadas con el liderazgo que apuntan a diferentes estilos como el autoritario, democrático o liberal, o como el orientado hacia las tareas o las personas.

También surgen instrumentos más complejos que pretenden clasificar la eficacia del liderazgo, o evaluar la percepción que tienen tanto el líder como sus superiores y subordinados del comportamiento de este con respecto al estilo utilizado. Otros miden la correlación entre las variables estilos de liderazgo, grado de madurez de los seguidores y presencia de determinados rasgos de la conducta, y otros, tras sufrir diversas modificaciones, relacionan el liderazgo con variables de resultados organizacional tales como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él; sin embargo, son

pocos los instrumentos encontrados en la revisión bibliográfica realizada que se acercan a la medición del liderazgo asociado a la gestión de la calidad. Tal es el caso de Llanes Font, Moreno Pino y Lorenzo Llanes (2018) que proponen dos herramientas para tal fin, la sociometría y un cuestionario de autodiagnóstico del liderazgo para la calidad. La primera desde la visión del empleado, pero sin profundizar en temas relacionados con la gestión de la calidad y la segunda aunque más incisiva en temas de calidad, solo desde la visión del directivo, lo que limita la comprensión de si tal liderazgo al gestionar la calidad se desarrolla con efectividad y logra las metas trazadas.

En el caso de la sociometría, desarrollada inicialmente por J. Moreno en la década del 30 del siglo pasado, con el fin de conocer la estructura de un grupo determinado a partir de las atracciones y repulsiones entre sus miembros y más tarde, adaptada por Cuesta Santo y Valencia Rodríguez (2014), pretende determinar el coeficiente sociométrico del dirigente o líder, como indicador que evalúa la percepción de los empleados sobre el liderazgo real del dirigente oficial.

En el caso del cuestionario de autodiagnóstico del liderazgo para la calidad, presentado por Llanes Font, Moreno Pino y Lorenzo Llanes (2018), mide la percepción del directivo sobre la forma en que se asegura la política y los objetivos para el sistema de gestión de la calidad y si estos son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización. También evalúa la percepción sobre el uso del enfoque a procesos, la mejora y el pensamiento basado en riesgos, los requisitos del sistema y el aseguramiento de los recursos necesarios para que funcione el sistema. Además, la percepción de cómo se comunican los papeles o roles a sus colaboradores, la claridad de estos sobre lo que debe realizar cada uno y cómo se motiva y apoya a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Al estudiar la evolución de estas teorías e instrumentos para evaluar el liderazgo y su efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, se destaca la importancia y necesidad de considerar el

criterio tanto de directivos y trabajadores en relación con un grupo de variables. Sin embargo, no solo es acertado estudiarlos en su actuación concreta o circunstancial, sino también se requiere formar y mantener líderes a lo largo de la vida de una organización y sobre todo, en aquellos lugares donde la calidad sea entendida como un sistema de gestión imprescindible para el logro de estadios superiores de satisfacción del cliente y de competitividad.

Al respecto se reconoce que los programas de formación y mejora solo alcanzan un verdadero avance cuando la máxima dirección decide conducir el cambio y luego permite a los trabajadores introducir lo aprendido, fomentando procesos creativos que generen mayor capacidad de adaptación a los cambios internos y externos (Marrero, 2002).

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 VII Congreso del PCC desarrollado en 2017, cuando se aprueba la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, se incluye entre sus principios, una política de cuadros que garantice el sistema de trabajo de estos y de sus reservas; para lo que es necesario el seguimiento sistemático a su selección, preparación, evaluación, promoción y estimulación, sobre la base de los méritos, las cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los resultados del trabajo, la competencia profesional, el compromiso y la representatividad social.

De igual forma, en la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, documento rector de la actividad en el país, se plantea que la formación de los directivos es un proceso permanente, sistemático y continuo, que desarrolla capacidades, conocimientos, competencias, actitudes y valores; además, se reconoce que dicho proceso tiene como finalidad incrementar el nivel de conocimientos, capacidades y competencias en la dirección.

Una de las empresas cárnicas del oriente cubano está insertada en todas estas políticas y estrategias de cuadros trazada por el Partido y Gobierno del país. De igual forma, tiene implementado su sistema de gestión de la calidad, y este lo concibe dentro del proceso estratégico de gestión de la dirección.

Dicha empresa viene trabajando en la actividad de gestión de la calidad desde la década del 80 que implementa el seguimiento del control de la calidad con las normas de calidad total. En el año 2000 diseña el sistema de análisis de puntos críticos de control conocido por sus siglas en inglés como HACCP en su planta empacadora y logra homologar el cumplimiento de requisitos de calidad con parámetros internacionales exigidos por la Comunidad Económica Europea en la producción e inocuidad de los alimentos, lo cual no fue adecuadamente liderado y perdió la certificación obtenida.

En 2008, dicha empresa retoma el control y seguimiento de la dirección de la calidad basado en la Norma NC ISO 9000 como sistema de gestión y procedió mediante la asesoría de consultores externos al rediseño del sistema integrado de gestión. En 2016 entra en la fase de implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma NC ISO 9001:2015 con alcance a su oficina central y planta empacadora. Luego, en 2020, se efectúa la auditoría de seguimiento al sistema de calidad por parte de la Oficina Nacional de Normalización (OTN) con los objetivos de verificar el mantenimiento de la conformidad del SGICI con los requisitos de las normas NC ISO 9001:2015 con alcance a su planta empacadora y se determina mantener el certificado otorgado.

A pesar de la implementación del sistema de gestión de la calidad se relacionaban una serie de insuficiencias, originadas fundamentalmente por las razones siguientes: Insuficiente preparación de los directivos manifestada en la falta de dominio de técnicas de dirección, causada por no contar con un programa de formación y mejora continua, que oriente su quehacer y el de la organización al

logro exitoso de las metas trazadas. Insuficiente planificación y ejecución del plan de capacitación de cuadros y reservas, tanto individual como organizacional, pues no se parte de una evaluación real de las competencias de cada cargo, ni de las insuficiencias o áreas de mejora detectadas en las evaluaciones del desempeño. Las acciones de capacitación planificadas se centran fundamentalmente en la preparación política ideológica, la defensa y seguridad nacional y algunas actividades técnico-profesionales, menos aún en temas relacionados con la dirección y en especial con la calidad, y en la mayoría de los casos no se ejecutan, al no ser consideradas necesarias por los directivos. El impacto de la formación es limitado pues solo se considera la evaluación según el curso recibido y no se vinculan las actividades formativas con su incorporación a la práctica diaria, tampoco se evalúa la mejora continua de las habilidades directivas como parte de su proceso de formación.

Las insuficiencias antes señaladas relacionadas con el proceso de formación y mejora del liderazgo que limitan la implementación del sistema de gestión de la calidad en esta empresa llevan a definir como objetivo general de esta investigación diseñar y aplicar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en esta organización que contribuya a perfeccionar la implementación de su sistema de gestión de la calidad.

Con la aplicación del procedimiento se demuestra su factibilidad y pertinencia. Como resultado se logra desarrollar competencias directivas en los cuadros, que permiten conducir adecuadamente a sus subordinados al logro de las metas definidas en la implementación del sistema de gestión de la calidad, tal como lo establecen los valores y principios de la Revolución y la ética de los cuadros del Estado y el Gobierno cubano.

DESARROLLO.

El procedimiento propuesto en esta investigación se representa en la Figura 1. El mismo está fundamentado en los diversos enfoques y metodologías estudiadas y tiene como objetivo dotar a la organización de una herramienta, contextualizada en la realidad cubana, para la formación y mejora del liderazgo como vía para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en dicha empresa cárnica cubana.



Figura 1. Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo como vía para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en una empresa cárnica cubana.

A continuación se muestran los resultados luego de aplicado el procedimiento en la Oficina Central de la esta empresa cárnica, por ser la encargada fundamental de la implementación y el control del proceso de gestión de la dirección y donde se encuentran todos los jefes de procesos que intervienen en el sistema de gestión de la calidad.

Fase I. Diagnóstico inicial.

Paso 1. Análisis de los principios de la ISO 9001: 2015.

El análisis de los principios de la norma NC ISO 9001: 2015 se realiza a partir de dos listas de chequeos, una general de todos los principios y otra específica del principio de liderazgo. Los

principales resultados de la lista de chequeo general muestran el cumplimiento de los requisitos: Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Compromiso de las personas, Toma de decisiones basada en la evidencia y Gestión de las relaciones, no así los principios de Enfoque al cliente y Mejora que se cumplen con dificultad.

El enfoque al cliente está presente en el diseño e implementación del sistema, sin embargo, por limitaciones de materias primas no se satisface la demanda de los clientes lo que genera su insatisfacción. De igual forma, está concebido el diseño e implementación de la mejora del sistema, sin embargo, quedan potencialidades por desarrollar asociadas fundamentalmente a la carencia de recursos de diversas índoles necesarios en esta industria.

Al realizar un análisis más detallado del principio de liderazgo en el sistema de gestión de la calidad se encuentran los resultados siguientes luego de aplicada la lista de chequeo al total de los directivos.

Se evalúan de alto los elementos: Grado en que se comunica la visión, la misión, la estrategia, la política y objetivos de la calidad a través de la organización. Grado en que se fomenta un compromiso con la calidad en toda la organización. Grado en que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización. Grado en que se inspira, fomenta y reconoce la contribución de las personas. Grado en que se determinan los canales de comunicación eficaz para destacar la importancia de una gestión de la calidad eficiente y conforme con los requisitos del sistema. Grado en que se promueve la mejora y el pensamiento basado en riesgos.

Por otra parte, se evalúa de medio el grado en que se proporciona a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad.

Se definen como principales logros y limitaciones derivados del análisis del cumplimiento de los principios declarados en la NC ISO 9001: 2015 los siguientes: los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización, alto sentido de compromiso y pertenencia

de los trabajadores de la empresa y no se proporciona a las personas los recursos suficientes a partir de las carencias del país, lo que atenta con el cumplimiento de los requisitos para mantener la certificación de este sistema.

Paso 2. Diagnóstico de liderazgo en el sistema de gestión de la calidad.

A) Proyección del diseño de la investigación.

Se partió de especificar el objetivo de este diagnóstico, las variables a estudiar, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos y su posterior ajuste.

Como objetivo se definió evaluar la efectividad del liderazgo de los directivos al implementar el sistema de gestión de la calidad de su organización y (o) área, a partir de la percepción de sus superiores y subordinados, de su auto evaluación y de la evaluación de su desempeño; para ello se definen las variables a estudiar y los instrumentos para su medición.

Se elaboró un cuestionario, que se aplica tanto a directivos como a trabajadores y evalúa cómo perciben la efectividad de los estilos de dirección utilizados. El mismo está compuesto por 48 preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert, que estudia 13 variables agrupadas en tres dimensiones: Dimensión líder que incluye las variables: Conocimientos técnicos, Conocimientos en dirección, Relación con los subordinados, Prestigio. Dimensión subordinados que incluye las variables: Conocimientos técnicos, Madurez psicológica del grupo, Cohesión grupal, Composición de los subordinados, Líderes de opinión. Dimensión situación que incluye las variables: Complejidad de la tarea, Grado de estructuración de la tarea, Dinámica de la actividad, Relaciones con partes interesadas.

En este también se realiza una evaluación general de dos elementos adicionales: la percepción sobre el estilo de dirección más utilizado por el jefe y la efectividad de dicho estilo más utilizado

según la percepción de los trabajadores al implementar el sistema de gestión de la calidad en su organización y (o) área; además, se realiza una entrevista a los superiores y a los propios directivos en la que evalúan y autoevalúan respectivamente, su efectividad como líderes en la implementación del sistema de gestión de la calidad de su organización y (o) área. Todos ellos se contrasta con sus evaluaciones del desempeño, el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y los planes de capacitación individual y de la organización durante los últimos años.

Para aplicar este cuestionario se define como población al total de trabajadores de la empresa y se selecciona una muestra de 76 encuestados de todas las áreas de la Oficina Central, utilizando el método de muestreo probabilístico estratificado proporcional, que permitió garantizar su representatividad, con un índice de confiabilidad del 95 % y un margen de error probable de 5. En el caso de la aplicación de las entrevistas a los superiores de los directivos y a estos, la revisión de las evaluaciones del desempeño y sus planes de capacitación individual, se selecciona al total de la organización.

B) Trabajo de campo.

Los instrumentos se aplicaron durante el mes de Mayo de 2019. De igual forma, durante este período se realizó la revisión de los documentos antes descritos.

C) Procesamiento y análisis de la información.

Una vez culminado el trabajo de campo, se procesó la información utilizando el Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS v. 20 (2011). Primeramente se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor 0.875, lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se demostró la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose un resultado de 0.893 que demuestra que el instrumento mide realmente las variables seleccionadas. Una vez conocida la

fiabilidad y validez del mismo se procedió a realizar el análisis de las dimensiones y variables en cada área y en toda la organización, según el cálculo de las medias.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta. Los resultados de la dimensión líder, subordinados y situación se muestran en las tablas 1, 2 y 3 respectivamente. En el análisis de esta dimensión líder se aprecia como mejores áreas la Dirección contable financiera y Compra de ganado y la de resultados más discretos el área de Informática. La variable mejor evaluada es conocimientos técnicos, lo que demuestra una adecuada percepción de los encuestados sobre los conocimientos y experiencia técnica que tienen los jefes para implementar el sistema de gestión de la calidad en su área. Se destaca que el resto de las variables obtienen también resultados satisfactorios excepto en el área de Informática, donde se evalúan de media las variables conocimientos de dirección y relaciones con sus subordinados.

Tabla 1. Evaluación del liderazgo según la dimensión líder.

Áreas	Conocim. técnicos	Conocim. de dirección	Relaciones c/ subordinados	Prestigio
Dirección	4.87	4.93	4.87	4.80
Cuadros	5.00	4.78	4.67	4.78
Seguridad y protec.	4.67	4.44	4.78	4.67
Puesto de dirección	4.87	4.73	4.60	4.67
Coordinación	5.00	5.00	4.83	4.83
Jurídico	4.78	4.56	4.39	4.67
Dirección técnica	5.00	5.00	4.83	5.00
Tecnología	4.92	4.75	4.67	4.92
Calidad	4.83	4.83	5.00	4.83
Compra de ganado	5.00	5.00	5.00	5.00
Dirección Cont. Fin.	5.00	5.00	5.00	5.00
Contabilidad	4.83	5.00	4.89	5.00
Recursos humanos	4.71	4.50	4.42	4.58

Dirección de desarr.	4.50	4.50	4.67	4.50
Mant. e inversiones	4.87	4.67	4.93	4.87
Informática	4.56	3.44	3.22	3.89
Dirección de merc.	5.00	4.80	4.93	5.00
Servicio interno	4.93	4.80	4.93	5.00
Transporte	4.67	4.33	4.83	4.83
Oficina central	4.84	4.70	4.71	4.78

En el análisis de la dimensión subordinado se aprecia como mejores áreas la Dirección técnica, Calidad y Dirección de mercadotecnia y la de resultados más discretos, nuevamente el área de Informática. Todas las variables son evaluadas de manera general de satisfactorias, destacándose una adecuada percepción de los encuestados sobre la forma en que se utiliza a los miembros y su diversidad de conocimientos en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Tabla 2. Evaluación del liderazgo según la dimensión subordinado.

Áreas	Conocim. técnicos	Madurez psic. Gpo	Cohesión grupal	Composic. de subord.	Líderes de opinión
Dirección	4.87	4.67	4.73	4.80	4.73
Cuadros	4.67	4.89	4.56	4.78	4.67
Seguridad y protec.	4.56	4.67	5.00	4.89	4.44
Puesto de dirección	4.53	4.87	4.80	4.93	4.80
Coordinación	4.50	4.17	4.67	4.67	4.50
Jurídico	4.56	4.56	4.11	4.67	4.78
Dirección técnica	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00
Tecnología	4.58	4.67	3.92	4.58	5.00
Calidad	4.83	4.83	4.83	5.00	5.00
Compra de ganado	4.90	4.71	4.19	4.95	4.57
Dirección Cont. Fin.	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67

Planificación	4.44	4.33	4.33	4.56	4.11
Contabilidad	4.89	4.94	4.61	4.83	4.72
Recursos humanos	4.46	4.54	4.54	4.50	4.58
Dirección de desarr.	4.33	4.17	4.50	4.67	4.50
Mant. e inversiones	4.60	4.73	4.40	4.93	4.07
Informática	3.44	3.56	3.67	4.67	4.11
Dirección de merc.	4.93	4.87	4.87	5.00	4.80
Servicio interno	4.93	4.80	3.73	4.87	4.40
Transporte	4.83	4.50	4.33	4.67	4.83
Oficina central	4.66	4.64	4.45	4.75	4.60

En el análisis de la dimensión situación se observan los resultados más bajos. Como mejores áreas se evalúan Coordinación y Calidad y la de resultados más discretos, de nuevo el área de Informática. A pesar de que todas las variables son evaluadas de manera general de satisfactorias, se observa con más problemas la variable dinámica de la actividad y como la mejor relación con las partes interesadas, demostrándose una adecuada percepción sobre el tipo de relaciones que mantienen las áreas con otras partes interesadas.

Tabla 3. Evaluación del liderazgo según la dimensión situación.

Áreas	Cultura organizac.	Complej. de tareas	Gr. estruct. Tarea	Dinámica actividad	Relac. ptes interesadas
Dirección	3.80	5.00	4.93	4.67	4.73
Cuadros	3.78	4.78	4.11	4.00	4.89
Seguridad y protec.	4.22	4.78	4.44	4.56	4.33
Puesto de dirección	3.73	4.73	4.60	4.33	4.80
Coordinación	4.33	5.00	4.83	4.83	5.00
Jurídico	4.22	4.33	3.22	4.11	4.22
Dirección técnica	4.17	5.00	4.17	4.00	5.00
Tecnología	3.58	4.50	4.42	3.75	4.67
Calidad	4.83	4.83	4.50	4.50	4.50

Áreas	Cultura organizac.	Complej. de tareas	Gr. estruct. Tarea	Dinámica actividad	Relac. ptes interesadas
Compra de ganado	4.05	4.24	4.19	3.67	4.95
Dirección Cont. Fin.	4.50	4.50	4.33	4.33	5.00
Planificación	4.33	3.78	3.78	3.44	4.33
Contabilidad	4.94	4.33	4.72	3.72	4.67
Recursos humanos	4.58	4.46	4.33	3.71	4.29
Dirección de desarr.	4.33	4.33	4.83	3.83	4.00
Mant. e inversiones	4.47	4.33	4.60	4.00	4.60
Informática	3.11	3.33	4.11	3.22	3.78
Dirección de merc.	4.93	4.73	4.53	3.93	4.87
Servicio interno	4.00	3.87	4.20	3.67	4.87
Transporte	4.00	4.67	4.50	3.83	4.17
Oficina central	4.22	4.45	4.36	3.91	4.61

En la tabla 4 se aprecia que las tres dimensiones resultan evaluadas de satisfactorias, desatacándose como la mejor la dimensión líder y la menos buena la dimensión situación. Por su parte, las áreas con mejores resultados al calcular la efectividad del liderazgo en la implementación del sistema de gestión de la calidad resultaron Calidad y Dirección de mercadotecnia, al contrario de Informática, única área evaluada de media.

Tabla 4. Evaluación del liderazgo según las tres dimensiones estudiadas.

Áreas	Dimensión líder	Dimensión subordinado	Dimensión situación	Efectividad calculada
Dirección	4.83	4.76	4.63	4.74
Cuadros	4.91	4.71	4.31	4.61
Seguridad y protec.	4.67	4.71	4.47	4.61
Puesto de dirección	4.71	4.79	4.44	4.64
Coordinación	4.90	4.50	4.80	4.73
Jurídico	4.62	4.70	3.83	4.33

Dirección técnica	4.83	4.90	4.47	4.73
Tecnología	4.78	4.55	4.18	4.51
Calidad	4.87	4.90	4.63	4.80
Compra de ganado	4.98	4.67	4.22	4.62
Dirección Cont. Fin.	5.00	4.70	4.53	4.74
Planificación	4.33	4.36	3.93	4.21
Contabilidad	4.92	4.80	4.48	4.73
Recursos humanos	4.57	4.53	4.28	4.46
Dirección de desarr.	4.50	4.43	4.07	4.33
Mant. e inversiones	4.83	4.55	4.40	4.59
Informática	3.69	3.63	3.51	3.63
Dirección de merc.	4.91	4.89	4.60	4.80
Servicio interno	4.93	4.55	4.12	4.53
Transporte	4.70	4.63	4.23	4.52
Oficina central	4.74	4.62	4.31	4.56

Como resultado de este análisis se encuentra que el estilo de dirección más utilizado por el 75 % de las áreas es el democrático, según se muestra en la Tabla 5; además, de que en el 95 % de los casos se percibe que los estilos utilizados por los directivos son efectivos para el logro de las metas. Solo en el área de Informática los trabajadores tienen una percepción diferente, pues consideran que el estilo liberal utilizado por el jefe no es lo efectivo que debería al conducir a sus subordinados.

También se señalan que no existen diferencias significativas entre la efectividad del liderazgo percibida por los encuestados y la calculada a partir de los resultados de las medias de las variables analizadas, lo que demuestra la validez de criterio del instrumento utilizado, pues al comparar la *efectividad calculada* con un criterio externo que pretende medir lo mismo, en este caso, la *efectividad percibida*, que resulta del criterio de los encuestados sobre la efectividad del liderazgo, se demuestra que las dimensiones y variables miden lo que dicen medir y lo hacen adecuadamente.

Tabla 5. Estilo de dirección más utilizado y su efectividad.

Áreas	Estilo de dirección más utilizado	Efectividad percibida	Efectividad calculada
Dirección	Democrático	4.80	4.74
Cuadros	Liberal	5.00	4.61
Seguridad y protección	Autocrático	4.33	4.61
Puesto de dirección	Autocrático	5.00	4.64
Jurídico	Democrático	4.33	4.33
Dirección técnica	Democrático	5.00	4.73
Tecnología	Democrático	4.50	4.51
Calidad	Democrático	4.50	4.80
Compra de ganado	Democrático	5.00	4.62
Dirección Contabilidad y Fin.	Democrático	5.00	4.74
Planificación	Democrático	4.33	4.21
Contabilidad	Democrático	5.00	4.73
Recursos humanos	Democrático	4.38	4.46
Dirección de desarrollo	Democrático	4.00	4.33
Mantenimiento e inversiones	Democrático	4.80	4.59
Informática	Liberal	3.67	3.63
Dirección de mercadotecnia	Democrático	5.00	4.80
Servicio interno	Democrático	4.80	4.53
Transporte	Democrático	4.00	4.52
Oficina central	Democrático	4.60	4.56

Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos.

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos luego de la aplicación de la entrevista realizada a los superiores y a los propios directivos para evaluar su efectividad como

líderes e identificar las principales dificultades que deben vencer para lograr su mejora en la implementación del sistema de gestión de la calidad de su organización y (o) área.

Según el criterio de los directivos y sus superiores, el 75% considera que son líderes efectivos porque cumplen con los planes de producción y los objetivos de sus áreas, además porque en la implementación del sistema de gestión de la calidad han logrado el adecuado cumplimiento de los indicadores en correspondencia con los parámetros establecidos. Igualmente, tanto directivos como sus superiores consideran que el 83,3% de estos son vistos por sus subordinados como efectivos al ser capaces de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos.

El 95,8% cree que en el área de mejora que se debe trabajar para lograr mayor efectividad en el liderazgo es en la formación técnica, en especial en lo relacionado con la calidad. Un 70,8% considera que deben trazarse acciones que le permita acercarse a los subordinados. El 79,2% de los entrevistados consideran que lo aprendido en la capacitación recibida lo aplican en su trabajo de manera oportuna y adecuada, porque son capaces de llevar adelante las tareas y el cumplimiento de la producción con la calidad requerida tal como lo exige la NC ISO 9001: 2015. El 75,2% piensa que su actuación como directivo logra la mejora del sistema de gestión de la calidad porque los indicadores de los procesos que atienden se corresponden con los parámetros establecidos en el sistema diseñado e implementado por la empresa.

Como conclusión general de la encuesta se considera que existe una sobre valoración por parte de la mayoría de los directivos, pues estos se consideran líderes y que sus subordinados los perciben de esta forma, además que sus áreas de mejora se centran en la formación técnica y no en temas de dirección, sin embargo, sus respuestas denotan estar enfocados hacia la producción y no hacia las personas. De todas formas, los subordinados perciben a estos directivos de manera favorable.

Análisis de los resultados del perfil de cargo.

Los perfiles existentes se ajustan a los calificadores de cargos y están diseñados según sus exigencias. A pesar de que se identifican una serie de brechas entre las competencias adquiridas y las necesarias para cada directivo, se encontró como coincidencias en el 66,7% de los cargos analizados, las siguientes: Consolidar una cultura organizacional orientada a la gestión de la calidad como una filosofía de trabajo. Perfeccionar los estilos de dirección utilizados por los directivos al implementar el sistema de gestión de la calidad. Lograr mayor cohesión grupal y estimular relaciones de cooperación entre compañeros.

Análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Las evaluaciones del desempeño no se realizan con el rigor suficiente en todos los casos, pues en ocasiones se llena mecánicamente, o no se discute de mutuo acuerdo entre las partes, o se firma sin revisar su contenido, o no se hace énfasis en los señalamientos críticos y menos en los relacionados con la capacitación, debido a que la realización de este tipo de señalamiento implica menos horas de trabajo directo en la producción.

Se destaca como algo positivo que el documento cumple con la legislación vigente y los indicadores requeridos para medir el desempeño. A pesar de estos señalamientos en las evaluaciones del desempeño de los directivos se aprecia como elemento común la necesidad de continuar superándose en temas relacionados con el liderazgo.

Análisis de los resultados del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.

El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, en ocasiones no se ajusta a las recomendaciones señaladas en la evaluación del desempeño, por falta de interés manifestado por los involucrados en la aplicación de este documento. Se destaca como positivo que este registro, cumple con la periodicidad que requiere y responde a las necesidades de formación deseadas.

Análisis de los resultados del plan de capacitación individual.

Al no reflejarse en la evaluación del desempeño de manera precisa, las principales áreas de formación y mejora no quedan suficientemente particularizadas las acciones a considerar en los planes individuales. A todos se les reflejan acciones de capacitación referentes a la preparación técnica y en dirección, a desarrollar en matutinos, conferencias o talleres dirigidos por profesores universitarios. Esto se plantea de manera general para todos, sin particularizar en lo que cada uno necesita conocer de tales temas.

Se señala como positivo que el modelo establecido recoge la posibilidad de solicitud de las necesidades de aprendizaje cuando es elaborado consecuentemente y permite disminuir las brechas existentes en las competencias de cada directivo.

Análisis de los resultados del plan de capacitación de la organización.

El plan de capacitación de la organización, a pesar de que se ajusta a los planes de capacitación individual, deja brechas en su formación, al no planificarse las acciones formativas en correspondencia con las necesidades de aprendizaje. Aunque es válido reconocer que en la empresa se ha desarrollado un sistema continuo para la formación de carrera de los directivos, que comienza por la preparación de la reserva de cuadro y van subiendo escalonadamente dentro de la organización.

Como conclusiones generales de este diagnóstico se encontró que existe relación entre la percepción de directivos, sus superiores y subordinados sobre la efectividad del liderazgo al implementar el sistema de gestión de la calidad en su área. De igual forma, ello se refleja en su evaluación del desempeño. No existe correspondencia entre la evaluación del desempeño, el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y el plan de capacitación individual. Los contenidos de las acciones de capacitación están relacionados con la preparación técnica profesional y en

dirección, no así con la mejora del liderazgo en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Paso 3. Identificación de las necesidades de formación y mejora del liderazgo.

A partir de las brechas encontradas entre las competencias adquiridas y las necesarias para cada directivo, se identifican como necesidades de formación y mejora en la implementación del sistema de gestión de la calidad: Consolidar una cultura organizacional orientada a la gestión de la calidad como una filosofía de trabajo. Perfeccionar los estilos de dirección utilizados por los directivos al implementar el sistema de gestión de la calidad en la organización y (o) su área, acentuando en la necesidad de potenciar los factores considerados en la dimensión situación como componentes más afectados. Lograr cohesión grupal o solidaridad entre los trabajadores al implementar el sistema de gestión de la calidad de su área, a partir de estimular relaciones interpersonales e intergrupales armónicas y de cooperación en el cumplimiento de los objetivos.

Fase II. Mejora del liderazgo en el sistema de gestión de la calidad.

Paso 4. Programa de formación y mejora del liderazgo.

Objetivo del programa.

Continuar desarrollando competencias directivas en los cuadros, de manera que les permita conducir acertadamente a los subordinados al logro de las metas definidas en la implementación del sistema de gestión de la calidad, acorde a los valores y principios de la Revolución y la ética de los cuadros del Estado y el Gobierno cubano.

Contenido a tratar.

La preparación en dirección y en el empleo de los métodos, técnicas y herramientas de esta ciencia para desarrollar competencias directivas en la conducción de las personas y procesos organizacionales durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, acorde a la realidad de la organización y del país.

La preparación política e ideológica, en seguridad y defensa territorial y técnico profesional, como temas vinculados de manera transversal al contenido fundamental de este programa.

Formas organizativas.

Superación profesional que incluyen: Cursos de posgrado y Entrenamientos, destinados a desarrollar las competencias directivas para el desempeño del cargo durante la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Otras formas organizativas: Tutoría, Rotación o movimiento planificado a otros cargos similares, Trabajo con los equipos de dirección, Conferencias de preparación a cuadros y reservas, Auto preparación como forma de mantener una sistemática actualización.

Orientaciones metodológicas.

El desarrollo de estas formas organizativas se prevé sobre la base de una concepción metodológica que tome en cuenta la consideración de las características peculiares de los funcionarios como sujetos de aprendizaje, el máximo aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento previo de los participantes en la implementación del sistema de gestión de la calidad, de modo que estos puedan ser socializados a través del intercambio. También que la exploración diagnóstica del nivel de conocimiento teórico y práctico sobre la temática que será objeto de tratamiento, el empleo de métodos de trabajo grupal para propiciar el trabajo en equipo.

Además la concepción de actividades prácticas que propicien incorporar a su quehacer diario los métodos, técnicas y herramientas directivas, desde una posición crítica y autocrítica, la utilización

de ejercicios prácticos, juego de roles, casos de estudio, simulación, ejercicios experienciales, auto diagnóstico, auto reflexión sobre la experiencia vivida, intercambio de experiencias como elementos favorecedores del desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para implementar acertadamente el sistema de gestión de la calidad.

Para la planificación de las formas organizativas se utilizan intencionalmente tres herramientas: trabajar los conocimientos, las emociones y la aplicación práctica. Cada una de estas herramientas con un fin determinado. Las dos primeras herramientas abiertas a la reflexión, a la crítica y la autocrítica. La última herramienta donde se sitúa al dirigente en una realidad objetiva simulada a través de ejercicios prácticos, que les permita movilizar su comportamiento.

Responsables de la ejecución de acciones.

Especialista de capacitación y los jefes superiores de cada involucrado en el programa.

Recursos necesarios para desarrollar las acciones.

Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de formación)

Sistema de evaluación del programa.

A continuación se muestra el sistema de evaluación según las diferentes formas organizativas. Entrenamientos: participación en las actividades desarrolladas (juego de roles, casos de estudio, otros), trabajo final e impacto del entrenamiento en la práctica. Tutoría: a partir de la incorporación de las competencias específicas en su quehacer diario, lo que se reflejará en la evaluación del desempeño. Preparación de cuadros y reservas: participación en las conferencias. Rotación a otros cargos similares: durante la semana de la reserva se evalúan la incorporación de las competencias directivas en la ejecución de las tareas. Trabajo con los equipos de dirección: se evalúan la incorporación de las competencias directivas en la ejecución de las tareas. Auto preparación: a

través del mapa de oportunidades, entendido este como autoevaluaciones diarias que el jefe se hace en función de identificar brechas entre lo que hace bien y mal y cuáles son áreas de mejora.

Tiempo de ejecución.

Se incluye en la tabla 6.

Tabla 6. Cronograma de ejecución del programa.

Cargos	Formas organizativas	Fecha de ejecución
Directivos	Cursos de posgrado	Septiembre 2019 y
	Entrenamientos	Febrero 2020
	Tutoría y auto preparación	Durante todo el año
	Conferencias de preparación de cuadros y reservas	Cuarto sábado de cada mes del 2019
	Rotación a otros cargos similares	Semana de la reserva
Especialistas Principales	Cursos de posgrado	Septiembre 2019 y
	Entrenamientos	Febrero 2020
	Tutoría y auto preparación	Durante todo el año
	Conferencias de preparación de cuadros y reservas	Cuarto sábado de cada mes del 2019
	Rotación a otros cargos similares	Semana de la reserva

Paso 5. Implementación del Programa.

Actualmente se encuentra en ejecución según lo establecido.

Paso 6. Evaluación y mejora del liderazgo.

Solo se evaluó el impacto en el corto plazo, a partir de considerar cómo se han introducido las competencias adquiridas en su quehacer diario, expresado ello en sus evaluaciones del desempeño.

Es necesario señalar que no se realizó una medición del impacto en el mediano y largo plazo, pues se considera que tal evaluación debe ser realizada luego de dos años de aplicado este procedimiento, de forma que permita comprobar cómo los directivos han estabilizado las competencias adquiridas en su quehacer diario, expresado también en posteriores evaluaciones del desempeño.

CONCLUSIONES.

Con el fin de contribuir al perfeccionamiento de la implementación del sistema de gestión de la calidad en esta empresa cubana, se concluye que existe la necesidad de desarrollar una serie de herramientas diagnósticas para evaluar la efectividad del liderazgo y un programa de formación y mejora de competencias directivas orientadas al logro de las metas de calidad. La propuesta presentada constituye un instrumento de orientación metodológica que contribuye a perfeccionar dicha implementación del sistema y muestra como elementos novedosos, herramientas necesarias que guían este quehacer.

La aplicación del procedimiento en la empresa seleccionada demuestra su factibilidad y pertinencia. Como resultado se logra la introducción de las competencias directivas en la implementación del sistema de gestión de la calidad, reflejadas en la evaluación del desempeño de los 24 directivos que cursaron el programa.

En relación con el principio de liderazgo en la implementación del sistema de gestión de la calidad no se evalúa aún por considerarse necesario mayor tiempo de aplicación del procedimiento. Sin embargo, se reconocen avances en el grado en que se fomenta el compromiso con la calidad en toda la organización y grado en que se inspira, fomenta y reconoce la contribución de las personas.

También se evidencia, que luego de aplicado el procedimiento se produce una mejora paulatina del liderazgo al implementar el sistema de gestión de la calidad en esta empresa, demostrado en la

auditoría de seguimiento realizada por la Oficina Nacional de Normalización en 2020, la cual reconoció los avances logrados y mantuvo el certificado otorgado a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad por la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Llanes Font, M.; Moreno Pino; M.R. y Lorenzo Llanes. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. ¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y liderazgo. Editorial Conciencia: Holguín.
2. Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. La Habana: Cuba.
3. Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad— Requisitos. La Habana: Cuba.
4. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis doctoral. Universidad de Holguín.
5. Kwan Chung, C.K. y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. ACADEMO (Asunción): Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Julio-Diciembre 2018.
6. Stoner, J. (2007). Administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill: México D.F.
7. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw-Hill: México, D.F
8. Koontz, H y Weihrich, H. (2011). Administración, una perspectiva global. Interamericana Editores.
9. Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. Edición 15. Editorial Pearson Educación: México

10. Lewin, K. y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*. 1. pp. 292-300.
11. Cásales, J. C. y Rubi, A. (1986). Desarrollo de una metódica para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños. *Revista Cubana de Psicología*. III(3). pp. 3-32.
12. Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition*. Redwood. Mind Garden Inc.
13. Ayoub Pérez, J.L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
14. Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, S. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 22 (3). pp. 495-501.
15. Sánchez Santa, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42 (1). pp. 29-39.
16. García Jiménez, M.A. y Moreno Farías, G. 2010; Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México. *Enfermería Neurológica*. 9 (2). pp. 70-75.
17. García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. 9 (16). pp. 41-54.
18. Cuesta Santo, A. y Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. Academia: La Habana.
19. Marrero, C. E. (2002). Diseño de tecnología integral para la gestión de formación. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Avolio, B.; Eden, D. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*. 45. pp. 735-744.
2. Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) pp. 9-32.
3. Fiedler, F. (1995). Reflections by an accidental theorist. *Leadership Quarterly*. 6 (4) pp. 453-461.
4. Hersey, P. y Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training and Development*. 50 (1) pp. 42-47.
5. Lewin, K.; Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *J. Soc. Psychol.* 10. pp. 271-299.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Beatriz Pupo Guisado**. Doctora en Ciencias Técnicas en la especialidad Ingeniería Industrial, Máster en Dirección y Licenciada en Psicología. Profesor Titular y coordinadora de la Maestría de Dirección del Centro de Estudios de Gestión Organizacional perteneciente a la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín. Correo electrónico: bpupo@uho.edu.cu
2. **Yander Cruz Garrido**. Máster en Axiología y Licenciado en Cultura Física. Director General de la Empresa de Servicios a Trabajadores de la Construcción de Holguín, GARBO. Correo electrónico: ycruz@garbo.cu
3. **Magalis Robert García**. Máster en Dirección y Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Directora de la Empresa Cárnica de Holguín. Correo electrónico: magalys@tradisa.alinet.cu

RECIBIDO: 9 de septiembre del 2020.

APROBADO: 29 de septiembre del 2020.