



FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS DE
GESTIÓN ORGANIZACIONAL
CEGO

PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACIÓN Y MEJORA DEL LIDERAZGO. CASO
UEB ABASTECIMIENTO Y TRANSPORTE EMPRESA CÁRNICA

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Pedro Thaireaux de la Cruz

Tutora: Prof. Tit., Lic. Beatriz Pupo Guisado, Dr.C

HOLGUÍN

2019



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por acompañarme en los momentos más difíciles sin condicionamientos de ningún tipo y su apoyo constante.

A mis amistades, en especial a Magalis, Barbarita, Sandra y Arturo, por sus consejos y ayuda en todo este trayecto.

A la tutora, por motivarme a seguir cuando más dificultades confronté para mantenerme en los estudios, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

Al colectivo de profesores del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de esta Universidad, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y maestría pedagógica.

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino y a quienes trataron de desalentarme convirtiéndose en elementos motivadores para buscar alternativas que permitieran romper su resistencia al cambio y resolver los conflictos favorablemente para todas las partes implicadas.

A todos, de corazón les manifiesto mi gratitud.



DEDICATORIA

A mis familiares; en especial a mi hija Dania que es el motivo de inspiración en mis deseos de superación.

A mi tutora, por su permanente estímulo a continuar avanzando hacia la terminación de la maestría y la graduación.



“Ser bueno es el único modo de ser dichoso.

Ser culto es el único modo de ser libre, pero en lo común de la naturaleza humana, se necesita ser próspero para ser bueno”.

José Julián Martí Pérez



SÍNTESIS

La dinámica actividad empresarial demanda la necesidad de formar directivos líderes que respondan a los retos actuales de la sociedad y logren administrar eficazmente su organización.

Sin embargo, a pesar de reconocerse tal necesidad e importancia, los estudios del tema se centran en la conceptualización y medida del liderazgo, no en gestionar su formación como un proceso necesario para el logro de las metas de la organización, lo que constituye el problema científico a resolver.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para gestionar la formación de directivos a partir de evaluar el grado de efectividad de su liderazgo en el nivel táctico operativo de una empresa de la industria alimentaria holguinera. Para ello se crea un instrumento de evaluación de la efectividad del liderazgo, basado en el análisis teórico y metodológico del tema. La validez y confiabilidad del mismo fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS V.20 (2011). También se utilizan herramientas contextualizadas a la realidad cubana que permiten proyectar acciones de formación y mejora de estos.

Los resultados fundamentales evidencian el grado de efectividad en el liderazgo ejercido por los ejecutivos en el nivel táctico operativo de la entidad y en función de ello se definen prioridades de trabajo, metas y acciones que contribuyen a su formación y mejora.



ABSTRACT

The expeditious business activity demands the need to instruct directive leaders that answer to the present-day challenges of our society and manage to administrate its organization efficaciously.

However, in spite of recognizing such need and importance, the studies of the theme focus on conceptualization and measure of leadership, not in trying to obtain his formation like a necessary process for the achievement of the goals of the organization that constitutes the scientific problem to resolve.

This investigation aims at developing a procedure to try to obtain executives' formation as from evaluating the grade of effectiveness of its leadership at a company of the alimentary industry holguinera. You create an instrument of evaluation of the effectiveness of the leadership for it, based in the theoretic analysis and methodological of the theme. Validity and reliability of the same they were properly confirmed. Data were processed with the SPSS's program V.20 (2011). Also utilize to the reality tools Cuban that they allow projecting actions of formation and improvement of these.

The fundamental results evidence the grade of effectiveness in the leadership exercised by the executives of the entity in terms of it and they define priorities of work, goals and actions that contribute to his formation and improvement.



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
1.1 Los estudios de liderazgo, su evolución histórica y principales teorías.....	9
1.2 Instrumentos utilizados para la medición del liderazgo.....	21
1.3 La formación y mejora del liderazgo.....	25
1.4. La formación y mejora del liderazgo en Cuba y en la Empresa Cárnica Holguín.....	32
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACIÓN Y MEJORA DEL LIDERAZGO	42
2.1 Caracterización de la Empresa Cárnica Holguín y su Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte.....	42
2.2 Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo.....	45
2.3 Aplicación del procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín.....	54
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El escenario económico internacional se encuentra en constante cambio orientado a lograr eficiencia, eficacia y competitividad. En este, las estructuras empresariales productivas y de servicios, desempeñan un papel relevante, que exige a la dirección estar atenta a su proceder organizacional para sobrevivir y seguir desarrollándose. El mundo empresarial también se mueve y transforma a una velocidad cada vez más rápida, dados los niveles competitivos de otras organizaciones, lo que origina la necesidad de contar con ejecutivos líderes que respondan a los retos de la sociedad y en particular de las organizaciones, quienes puedan disponer de procedimientos que los ayuden en la formación y mejora de su liderazgo.

El liderazgo es una condición necesaria para el logro de la excelencia; aporta además competencias, motivación, eficacia, singularidad, seguridad, confianza y franqueza, abarcando a la organización, sus miembros y el entorno, siendo los líderes contemporáneos los que conquistan el éxito de sus organizaciones y orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Aunque en la actualidad se enfatiza en el tratamiento del liderazgo, no significa que sea un tema nuevo. Diversos autores lo han abordado defendiendo sus disímiles puntos de vista, al mismo tiempo que aportaban un eslabón a la cadena evolutiva del mismo (La O, 2010; de la Torre, 2011; Robbins, 2013; Calviño, 2014; Pozo y Pupo 2016).

Según Robbins (2013), en los últimos años, se viene hablando mucho del liderazgo. En realidad, el tema no es nuevo. La palabra líder es una castellanización de leader, conductor. El líder es un conductor de un grupo humano y estos han existido desde el surgimiento de esta especie biológica. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes hayan surgido en esta época histórica, sino que su importancia en una sociedad globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre este tipo de individuo, de quien tanto requieren.

En estas transformaciones la dirección, como facilitador, desempeña un papel fundamental, para competir y lograr la excelencia, se debe nutrir de disímiles

sustentos que hacen de las organizaciones árboles sólidos y poderosos, siendo el liderazgo uno de estos sustentos, según Pozo y Pupo (2016) citan a Gómez (2013) quien refiere que el liderazgo goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima.

Con el transcurso de los años el liderazgo se ha visto inmerso dentro de la sociedad cambiante. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Refiriéndose a una comprensión cronológica del líder en un contexto social, La O (2010) aseveró que históricamente han existido cinco edades y actualmente se evoluciona hacia una sexta etapa. Dichas etapas se nombran la edad del liderazgo de conquista, del liderazgo comercial, del liderazgo de organización, del liderazgo e innovación y el liderazgo de la información.

Los líderes actuales, sin distinción de la actividad donde se desempeñan, precisan estar al corriente de cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a requerir saber cómo pensar para poder razonar y simplificar eficazmente la información que están recibiendo. Su dedicación debe seguir orientada en las personas. Deberán ser hábiles para prever lo que los seres sociales quieran con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escucha para describir lo que el hombre quiere y proyecta, en un período de tiempo a corto, mediano y largo plazo, logrando alcanzar un margen de competencia.

Reconociendo al líder como creador y cambiante de cultura que repercute en la productividad, calidad, mejora e identificación de las personas con la organización, Calviño (2014) afirma que un buen jefe es un entusiasta convencido, y actor partícipe, de la gestión del clima laboral.

Se considera, que la dirección en los tiempos actuales busca la eficiencia y eficacia logrando la calidad en los servicios y en la productividad, que se revierte en beneficios para el trabajador y la sociedad. Numerosos estudios según cita Calviño (2014), han indicado que la eficacia del liderazgo hace la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Por lo que se puede concluir que el liderazgo, como eje central de la organización juega un papel fundamental en la calidad de la gestión, impactando significativamente en los resultados.

Resulta indiscutible que existe necesidad de formar un liderazgo que le permita a los ejecutivos contemporáneos adquirir competencias para lograr administrar eficazmente, fijando la atención en las personas, la diversidad y complejidad de sus cargos y la necesidad de considerar las competencias que es interés desarrollar.

Según de la Torre (2011) el líder debe adquirir algunas competencias que lo conducirán a la eficiencia, tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.

Por la importancia que ha venido adquiriendo en el entorno actual la formación de líderes, como elemento fundamental en el desarrollo y construcción de escenarios favorables, se considera que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y competitividad de la empresa. Ello permitirá el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en la manera con que se manifiestan y se comportan los seres humanos, representando el activo más valioso, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecer con el empleo y transformación de los recursos con que cuentan las entidades.

Respecto a este tema, Marrero (2002) referencia que con los programas de formación y mejora se logra un verdadero progreso siempre y cuando, la máxima dirección decida liderar el cambio, que permita contar con trabajadores polivalentes, motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las tareas de la mejor manera posible, que sugieran mejoras y que posean disposición y capacidad de adaptación a los cambios exigidos por la organización y su entorno.

La atención a esta formación se ha visto reflejada en la política de cuadros, aprobada desde el I Congreso del Partido y ratificada en los congresos posteriores. En el 2011, al celebrarse el VI Congreso del PCC y aprobarse los lineamientos de la política económica y social del país, se orienta prestar la mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados del país.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, documento rector de esta actividad en el país, refiere que la formación de los directivos es un proceso permanente, sistemático y continuo, que desarrolla capacidades, conocimientos, competencias, actitudes y valores. También

plantea que es un concepto multidimensional, que tiene como finalidad incrementar el nivel de conocimientos, capacidades y competencias en la dirección.

En 2016, al celebrarse el VII Congreso del PCC, se aprueba la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, el que incluye entre los principios que sustentan el modelo y sus principales transformaciones, una política de cuadros que garantice el sistema de trabajo de estos y de sus reservas. Para ello 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.

El Perfeccionamiento Empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y extendido paulatinamente al sistema empresarial del Estado por el Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, se aplica en la Empresa Cárnica Holguín desde el 2007 con resultados favorables, realizándose actualizaciones sistemáticas establecidas en el Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007 y el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007 concordados y anotados por el Ministerio de Justicia. Atendiendo a lo establecido en la Disposición Final Tercera del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015 y en la Disposición Final Segunda del Decreto No. 334 de 5 de septiembre de 2017, cuya versión revisada y concordada de estas normas legales fue publicada en la Gaceta Oficial de la República No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018.

En las normas legales antes citadas se establecen los 18 sistemas que lo componen, siendo ellos: el de Organización General, Métodos y Estilos de Dirección, Atención al Hombre, Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Gestión de la Calidad, Gestión del Capital Humano, Gestión Ambiental, Gestión de la Innovación, Planificación, Contratación Económica, Contabilidad, Control Interno, Relaciones Financieras, Costos, Precios, Informativo, Mercadotecnia y Comunicación Empresarial.

En todos esos sistemas el liderazgo está presente de manera significativa, pero se ubica básicamente en el Sistema de Métodos y Estilos de Dirección. Estos

antecedentes señalan la necesidad de que las organizaciones cubanas den una mirada especial al tema para lograr impulsarlas a metas superiores.

En este caso la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín, aunque ha seguido la política de cuadros trazada por el Partido y Gobierno cubano, aún muestra insuficiencias en la formación de sus directivos, constatadas en investigaciones anteriores. En estas se reflejan insatisfacciones de los trabajadores con los métodos y estilos de liderazgo utilizados por los jefes, lo que ha provocado desmotivación y falta de credibilidad de los trabajadores en los ejecutivos, insatisfacciones con las medidas organizativas, problemas en las relaciones interpersonales entre directivos y subordinados, entre otros síntomas.

Estas deficiencias reflejan la 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 para el logro exitoso de las metas trazadas. También se considera insuficiente la planificación y ejecución del plan de capacitación de los ejecutivos y sus reservas, tanto individual como el de la organización, pues no parten de una evaluación real de las competencias de cada cargo, ni de las insuficiencias o áreas de mejora detectadas en las evaluaciones del desempeño, lo que conlleva a que el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje tampoco sea adecuado.

Por otra parte, las acciones de capacitación planificadas se centran en la preparación política ideológica, en la defensa y seguridad nacional y en las actividades técnico profesional, a las que se le agregan temas relacionados con la dirección, que en la mayoría de los casos no se ejecutaban, al no ser consideradas necesarias por los ejecutivos.

Además, la medición del impacto de la formación es limitada 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 del proceso de formación del directivo.

Lo antes señalado muestra la situación problemática de esta investigación. A partir de aquí se define como **problema científico**: Insuficiencias en el desempeño de los

directivos del nivel táctico operativo en la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín debido a un deficiente proceso de formación y mejora del liderazgo.

Siendo el **objeto de estudio**: el liderazgo

El **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en el nivel táctico operativo de la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín que contribuya a perfeccionar el desempeño de los ejecutivos.

El **campo de acción** lo constituye: la formación y mejora del liderazgo

La **idea que se defiende**: El procedimiento diseñado para la formación y mejora del liderazgo en el nivel táctico operativo de la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín, contribuirá al perfeccionamiento del desempeño de sus ejecutivos.

El **aporte** de esta investigación radica en el diseño y aplicación de un procedimiento que tiene como finalidad servir de guía para ejecutar adecuadamente el proceso de formación y mejora del liderazgo en el nivel operacional de las empresas, sustentado en el análisis de las principales tendencias teóricas y metodológicas del tema y orientado a la mejora del desempeño de los ejecutivos que dirigen los procesos de producción y servicios en la base de la empresa.

Para demostrar la idea que se defiende se propone ejecutar los **objetivos específicos** siguientes:

- Fundamentar las principales posiciones teóricas y metodológicas en que se sustenta la formación y mejora del liderazgo en el mundo y en Cuba.
- Diseñar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en el nivel táctico operativo de una empresa.
- Aplicar el procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín, para contribuir a mejorar el desempeño de sus directivos.

En la investigación se utilizan diferentes métodos del conocimiento científico tales como:

Métodos teóricos:

- Análisis - síntesis: En el análisis de la bibliografía y para resumir los aspectos fundamentales del marco teórico y metodológico del tema, como base de la propuesta realizada.
- Histórico - lógico: Durante la recopilación de la información existente sobre la evolución de la temática en el mundo y en Cuba.
- Inductivo - deductivo: Para llegar a generalizaciones y razonamientos relacionados con el tema de la investigación y desarrollar la propuesta.

Métodos empíricos:

- Revisión y análisis de documentos: Para conocer el estado del arte y el estado real de la organización
- Entrevistas a directivos y trabajadores: Para explorar las insuficiencias detectadas
- Encuestas: Para conocer las percepciones que tienen los trabajadores sobre la efectividad de los estilos de liderazgo utilizados por los directivos, así como para conocer la autovaloración de estos últimos sobre su liderazgo en el colectivo que dirigen.

Métodos estadísticos:

- Cálculo de los coeficientes de confiabilidad y validez de los instrumentos: Se utilizan las pruebas Alfa de Cronbach y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la confiabilidad y validez del instrumento empleado para evaluar la percepción de los trabajadores de la efectividad de los estilos de liderazgo utilizados por los directivos
- Estadística descriptiva: Se utiliza como medida de tendencia central, el análisis de las medianas de las variables consideradas en el cuestionario utilizado, empleando una escala ordinal en dicho instrumento.

Estos métodos estadísticos empleados en la investigación se soportan en el programa Microsoft Excel del paquete Office 2010 y en el paquete Statistic Program for Social Sciences (SPSS) v. 20 (2011).

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, la investigación se estructuró en dos capítulos. El primer capítulo hace referencia a los principales aspectos históricos, teóricos y metodológicos relacionados con el tema de la investigación. En el segundo capítulo se diseña y aplica un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la entidad, que contribuye a la mejora del desempeño de los directivos. Finalmente se muestran conclusiones y recomendaciones que reflejan los principales resultados y líneas de trabajo futuro, la bibliografía utilizada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos metodológicos del liderazgo y su formación y mejora. Se analiza la evolución, conceptos e instrumentos relacionados con el tema, así como los antecedentes de dichos estudios en la Empresa Cárnica Holguín.

1.1 Los estudios de liderazgo, su evolución histórica y principales teorías

El tema del liderazgo ha sido uno de los más estudiados desde el surgimiento de las escuelas o enfoques de la administración. En estos tiempos los estudios de liderazgo y su difusión evolucionan a gran velocidad con el uso de las tecnologías de informática y las comunicaciones, los que en algunos casos aportan nuevos elementos, y otros contribuyen a divulgar los aportes de los clásicos, empleando para el análisis herramientas contextualizadas al momento y lugar en que se encuentran los autores (Rodríguez, 2009; Serrano y Portalanza, 2014; Raez, 2016; Llanes, Lorenzo y Moreno 2017; Soto, 2017; Antúnez y Franch, 2017; Álvaro, 2018; Christian, 2018 y Culvin, 2018; Dorta, 2018; Gillespie, 2018; Grojean, 2018 e Ivanovich, 2018).

El gigantesco reservorio de ideas relacionadas con los líderes y el liderazgo en ocasiones nos muestra aparentes contradicciones conceptuales, lo cual establece retos al establecimiento de paradigmas en sus estudios, es un campo multidisciplinario donde las lecciones provienen de ciencias diversas tales como la historia, la política, la literatura, la filosofía, las leyes, la psicología, la sociología, la antropología y la administración.

Los primeros estudios de liderazgo se remontan a la escuela clásica de la organización científica del trabajo, donde se destaca Taylor (1903), según cita Robbins (2013), quien concibe al hombre de forma deshumanizada, como una máquina o instrumento que debe adaptarse a la empresa. Al contrario de este enfoque mecanicista, surgen otras investigaciones que marcan antecedentes importantes en los estudios de liderazgo, constituyendo un intento más de entendimiento del tema desde otras aristas.

Según refiere Chiavenato (2011), a finales del siglo XIX, la ordenación científica del trabajo, la economía y la industrialización sufren un cambio progresivo, conocido como “la Segunda Revolución Industrial”, la cual tuvo dos grandes acontecimientos, uno en el orden económico y el otro en lo tecnológico. Ello hizo necesario estudiar diversas problemáticas que estaban ocurriendo en estas industrias, donde el administrador era una figura vital y comienzan a surgir nuevas ideas al respecto abriendo paso a la escuela de relaciones humanas, que produce un vuelco fundamental al centro del objeto de estudio de la administración.

En esta escuela tuvo una influencia importante la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común; sustentándose en los experimentos Hawthorne realizados por Mayo (1927-1938), citado por de la Torre (2011). Surge así el proceso de formación del líder democrático en las organizaciones y se consolidan premisas importantes sobre aspectos como: liderazgo, motivaciones, relaciones sociales, comunicación, cambio y desarrollo de los recursos humanos. Aquí se demuestra la importancia de los factores psicosociales y la consecuente necesidad de que los ejecutivos se ocupen de los problemas humanos como necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal. También se reconoció la existencia de los líderes informales y su influencia sobre el comportamiento real de los miembros de la organización.

Señalan Pozo y Pupo (2016) que muchos han sido los autores que han abordado el liderazgo desde diferentes teorías, complementándose unas a otras (Koontz y O'Donnell, 1975; Carnota, 1985; Peters, 1993; Baron y Byrne, 1994; Hammer, 1994; Smith y Mackie, 1995; Bower, 1995; Crosby, 1996; Stoner, 1997; Chiavenato, 1998; Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1999; Dolan, 2000; Bernstein, 2007; Rock y Schwartz, 2007; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Todos coinciden en que el liderazgo ejerce influencia sobre otros para lograr un fin determinado y aunque casi todos los investigadores parecen estar de acuerdo en que el mismo involucra un proceso de influencia, las discrepancias tienden a centrarse alrededor del hecho de que este debe ser no restrictivo, pues al ser considerado el individuo la esencia de todo proceso, si se desarrollan

administraciones efectivas, se logra influir positivamente en los trabajadores y en su comportamiento.

Pozo y Pupo (2016), citan a Torres, García y González (2016) quienes refieren la selva de teorías relacionadas con el tema que representan enfoques diversos para la definición del liderazgo, entre los que señalan las teorías siguientes:

- la teoría de los rasgos (Lord, De Vader y Alliger, 1986; Dobbins, Long, Dedrick y Clemons, 1990; Yukl y Van Fleet, 1992; Locke, 1995)
- la teoría del comportamiento (Kahn y Katz, 1960; Blake y Mouton, 1964, 1982; Stogdill, 1974; Larson, Hunt, y Osborn, 1976; Nystrom, 1978; Ekvall y Arvonon, 1991; Lindell y Rosenqvist, 1992a, 1992b)
- la teoría de contingencia (Fiedler, 1967; House, 1971; Dansereau, Cashman y Graen, 1973; Vroom y Yetton, 1973; House y Mitchell, 1974; Stogdill, 1974; Hersey y Blanchard, 1974, 1982; Graen y Cashman, 1975; Fiedler, Chemers y Mahar, 1977; Rice, 1978; Schein, 1980; Kabanoff, 1981; Graen, Novak y Sommerkamp, 1982; Graeff, 1983; Peters, Hartke y Pohlmann, 1985; Howell, Dorfman y Kerr, 1986; Fiedler y Garcia, 1987; Kennedy, Houston, Korgaard y Gallo, 1987; Vecchio, 1987, 1990; Ettlign y Jago, 1988; Vroom y Jago, 1988; Keller, 1989; Norris y Vecchio, 1992; Gibson, Fiedler y Barrett, 1993; Wofford y Liska, 1993; Schriesheim, Tepper, y Tetrault, 1994)
- la teoría de la atribución del liderazgo (Staw y Ross, 1980; McElroy, 1982; Powell y Butterfield, 1984; Meindi, Ehrlich y Dukerich, 1985; Meindi y Ehrlich, 1987; McElroy y Hunger, 1988; Pfeffer, 1992; Shamir, 1992)
- la teoría del liderazgo carismático (House, 1977; Conger y Kanungo, 1988; House, Woycke y Fodor, 1988; Conger, 1989; Richardson y Thayer, 1993; Shamir, House y Arthur, 1993; Bennis y Nanans 1995)
- los debates comparativos sobre lo transaccional y lo transformacional (Hater y Bass, 1988; Bass, 1990; Seltzer y Bass, 1990; Howell y Avollo, 1993; Yammarino, Spangler y Bass, 1993; Bass 2017)
- los temas sobre las diferencias entre la manera de dirigir de los hombres y las mujeres (Grant, 1988; Eagly y Johnson, 1990; Rosener, 1990; Eagly, Makhijani y Kiousky, 1992; Offermann y Beil, 1992; Rivas y Gandol, 2005; Stead, 2012)

- el liderazgo y las neurociencias (Rock y Schwartz, 2007)
- lo efectivo o no de la cesión del poder de decidir y actuar de los subordinados (Waidman, 1993) o el papel de los seguidores en el ejercicio del liderazgo (Kelley, 1988; Hollander, 1992; Ciulla, Luizzi y Strijdom, 2012).

Por otro lado, dicha autora plantea que hay quienes buscan un terreno común (Karmel, 1978) e incluso existen posiciones que defienden que en ocasiones el liderazgo no es importante (Kerr y Jermier, 1978; Howell y Dorfman, 1981; Howell, Dorfman y Kerr, 1986a, 1986b; Pitner, 1988; Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990; Podsakoff, MacKenzie y Fetter, 1993).

Entre las primeras teorías estudiadas, la teoría de los rasgos o también llamada de las cualidades psicológicas de los líderes, que según Robbins (2013) es la teoría de la administración que ha marcado el énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, considera que las cualidades y características personales, distinguen a los líderes de quienes no lo son, por lo que es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. Este autor plantea que en lugar de entender la utilidad de esta teoría para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, ella indica la diferencia entre los líderes eficaces y los ineficaces.

Desde los inicios del estudio del liderazgo, los filósofos, sociólogos, pedagogos, antropólogos, psicólogos y otros especialistas se preguntaron sobre la importancia de la personalidad de los funcionarios en la conducción de las organizaciones.

El enfoque de rasgos psicológicos se asienta en que el liderazgo se expresa en aquellas personas que tienen ciertas características de personalidad, que los que no son líderes no la tienen en la misma proporción. Aquí se consideran como rasgos psicológicos la inteligencia, el dinamismo, la sociabilidad, el tipo de temperamento, los rasgos caracterológicos, la simpatía, la credibilidad, el buen comunicador, el tacto, la confianza en sí mismo, la seguridad, la habilidad para prever, la capacidad para llamar la atención sobre una persona y otras características.

También Chiavenato (1998 y 2009a) hace mención al modelo burocrático, que surge en la década de los años 40, basado en la escuela clásica, con la esencia de la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral. Sin embargo, se puede

valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela. Este autor cita los análisis del sociólogo Weber (1940) sobre los tipos de autoridad y su clasificación en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática, reconociendo la presencia de los factores socio-psicológicos en la autoridad carismática, esta última como una cualidad única de la personalidad del líder, persona que arrastra, entusiasma, inspira a sus colaboradores para que se identifiquen con cada una de las labores y saca de ellos lo mejor de sus potencialidades.

Pozo y Pupo (2016), plantean que hay varias investigaciones que señalaban cualidades que debía tener un líder (Mann, 1959; Ghiselli, 1970; Davis, 1987; Baron y Byrne, 1994; Locke, 1995; Smith y Mackie, 1995; Zayas, 2002) quienes hicieron experimentos mediante test, cuestionarios, observación y estudiaron los líderes en comparación con los no líderes, tratando de identificar aquellos rasgos físicos, intelectuales y sociales que realmente fueran diferenciales.

Bavelas (1977) citado por Chiavenato (2009b), planteaba que muchos de los primeros intentos por definir y medir tales rasgos fracasaron, en parte por carencia de técnicas de medición adecuadas, pero especialmente porque muchas veces los rasgos seleccionados eran más bien expresiones de cómo se creía que deberían ser los líderes, tal es el caso de coraje, honestidad y perseverancia. La teoría de los rasgos falló porque trató de buscar un conjunto de características de personalidad comunes a partir de las cuales se pudiera elegir a un líder, sin considerar que el objeto del liderazgo es multicasual y que hacía falta una metodología de investigación cualitativa que reflejara en su medición tal consideración.

Algunos estudios han demostrado una correlación significativa entre ciertos rasgos de personalidad y la efectividad del liderazgo. No obstante Robbins (2013) referencia que en una revisión de 20 estudios diferentes, se identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo seis fueron comunes en cuatro o más investigaciones. Estas características, en las cuales los líderes tienden a diferirse de los no líderes son, la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en sí mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Estos especialistas rechazaron los resultados de esas investigaciones sobre la teoría de los rasgos.

Chiavenato (2009b) plantea que al igual que la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento es fundamental para evaluar el desempeño del líder y considera importantes las diferencias individuales. Dicho autor cita entre las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo las siguientes:

- Investigación de la Universidad de Iowa: Entre sus principales representantes se encuentra Kurt Lewin (1930), el cual hace referencia a tres estilos de liderazgo: el autocrático, democrático y el liberal.
- Investigación de la Universidad de Michigan: En la década del '40 del siglo XX, los investigadores encontraron dos formas de liderazgo: El liderazgo centrado en el empleado y el centrado en la producción o actividad.
- Investigación de la Universidad Estatal de Ohio: Al mismo tiempo que las escuelas antes mencionadas, identificaron dos dimensiones similares: Consideración por la persona y enfoque en la estructura de trabajo.

Chiavenato (2009b) también cita a la rejilla del liderazgo desarrollada por Blake y Mouton (1964), en un intento de integrar las investigaciones de Michigan y Ohio. Todos estos enfoques del comportamiento muestran el empeño que los líderes suelen hacer en las personas, la producción o las tareas, lo que determina los resultados.

Los estudios en este sentido siguieron evolucionando dando paso a la teoría de la situación o de contingencia del liderazgo. Según Chiavenato (2009b), las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. Estas tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación y los objetivos. Los aportes más valiosos citados por este autor provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard. En estos estudios, se priorizan las características psicológicas de la personalidad, pero no se le da valor a la situación específica en que el líder actúa.

Dicho autor plantea que la teoría de Fiedler (1967) desarrolla el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo, el cual propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al

líder. Supone además que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación o reemplazar al líder, si es que se ha de alcanzar una eficacia óptima. Este autor argumenta que el estilo de liderazgo es innato en una persona.

Además, aisló tres criterios situacionales que en su opinión se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder: relación líder miembro, estructura de tarea y poder del puesto. La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir de qué tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas competencias dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor diaria puede generarse ceguera y resistencia al cambio.

Señala Chiavenato (2009b) que por otra parte, la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1974) desarrolla un modelo de liderazgo que cuenta con un grupo de partidarios entre los especialistas del tema, llamado teoría de liderazgo situacional. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según estos autores, depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores.

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o no se le ha dado la importancia debida en la

mayoría de las teorías de liderazgo. El término preparación adecuada, como lo definen dichos autores se refiere al grado en el cual el ser humano tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Este autor utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler (1967): comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard (1974) dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar.

- Hablar (relación entre alta tarea y baja relación). El líder define los papeles e indica a los seguidores qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender (relación entre alta tarea y alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- Participar (relación entre baja tarea y alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- Delegar (relación entre baja tarea y baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

La otra teoría del liderazgo citada por Chiavenato (2009b) es la de House y Dessler (1994). Según esta las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en la medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas) y las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

En dicho enfoque, los autores proponen cuatro tipos específicos de liderazgo: el directivo, el solidario, el orientado a los resultados y el participativo.

Refiere Chiavenato (2009b) que estas posturas chocan con las ideas de Fiedler (1974) acerca de la dificultad para cambiar de estilo. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

Los roles de los líderes han cambiado de una época a otra, pero al parecer sus esencias han permanecido inalterables, lograr una influencia en otros para crear valor. Unos influyen y crean valor a través de las ideas, otros a través de la creación de sistemas de personas, pero en el fondo no importa el medio, los líderes aplican su talento al conectar personas enfocadas en una tarea común para servir a aquellos que lo escogieron como guía para transformar sus necesidades, valores, preferencias y aspiraciones.

Otros enfoques sobre el liderazgo son la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Estas tienen un tema en común, todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Según Chiavenato (2009b), la teoría de la atribución del liderazgo desarrollada por Mc Elroy (1982), trata de personas que procuran comprender las relaciones causa y efecto, por lo que, cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, esta teoría plantea que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto a otros individuos. Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes competencias de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo. A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.

La teoría de la atribución del liderazgo propone que este es simplemente una

atribución que la gente hace respecto a otros individuos. Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre esta teoría es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Según Chiavenato (2009b), la evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.

Otras de las teorías es la del liderazgo carismático, que según Chiavenato (2009b) se refiere a las competencias personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robbins (2013) cita a House (1976), conocido por su teoría de trayectoria-meta, donde identifica tres características del líder, una confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Además señala a Bennis (1984), quien después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: una visión compulsiva o sentido de propósito, podían comunicar esa visión en términos claros de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma, demostraron consistencia y enfoque en la persecución de su visión y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.

Plantea Robbins (2013) que sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo (1988). Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta, se les percibe como no convencionales, son asertivos y tienen confianza en sí mismos y se les considera como agentes de cambio radical.

Muchos estudios han concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder modula una visión atractiva. Esta visión induce a una sensación de continuidad, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que lo

pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza, a continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y por su comportamiento brinda un ejemplo que pueden imitar. Por último, el líder carismático se sacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.

Estas investigaciones muestran una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y como les agrada su líder expresan una mayor satisfacción. Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que sí se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado como líder carismático.

Sin embargo, Chiavenato (2009b) plantea que tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, en la religión, en tiempos de guerra, cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida.

Estas condiciones tienden a involucrar elementos ideológicos. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para una organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical, porque entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en lo correcto de sus puntos de vista.

Según Chiavenato (2009b), el liderazgo transformacional se diferencia del liderazgo transaccional, en que el transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores y el transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores.

Por su parte, La O (2010) establece que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales para bien de la organización y son capaces de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores y los transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Los primeros prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales, cambiándoles su percepción sobre las cosas, los ayudan a enfocar viejos problemas en nuevas formas y tienen carisma, son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Por otra parte, La O (2010) plantea que no se debe visualizar al liderazgo transaccional y transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos, sino que el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría solo con un enfoque transaccional; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció. Por tal razón, evidencia la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional.

El siglo XXI ha impuesto nuevos retos a las organizaciones y sus líderes, por lo que el tema comienza a ser comprendido de forma diferente a como se hacía en el siglo pasado. Las grandes organizaciones están conformadas por personas con la autonomía suficiente para crear su grandeza, los líderes se encargan de hacerla sostenible al alinear a todos con la misión y valores de dicha organización. Ello ha dado lugar a la aparición de otras miradas al tema del liderazgo que consideran las diferencias entre la manera de dirigir de los hombres y las mujeres, o lo efectivo o no de la cesión del poder a los seguidores, al dejarlos decidir y actuar, o el papel que estos tienen en el ejercicio del liderazgo.

Este autor opina que, los enfoques analizados, defienden puntos de vistas más bien complementarios que contradictorios, lo que ha permitido avanzar en el conocimiento sobre liderazgo y su papel en el logro de las metas de la organización.

Además, aunque clasifican a los líderes con cualidades y características, adoptando cierto estilo, que marca un liderazgo eficaz o no, o donde el subordinado y la situación también tienen un peso importante en dicha eficacia, no queda clara la necesidad de una formación del líder, ni como la mejora continua de los ejecutivos les permite transformarse en líderes que influyen de manera acertada en sus seguidores al logro de las metas.

La O (2010) considera importante el hecho de que cada ejecutivo es un ser biopsicosocial particular, en el que sus cualidades personales internas son influenciadas y modificadas o transformadas por las condiciones externas. De manera que en cada estructura del nivel operacional de las empresas, la situación prevaleciente y las acciones que se ejecuten para lograr líderes efectivos atemperados al lugar son determinantes.

1.2 Instrumentos utilizados para la medición del liderazgo

Pozo y Pupo (2016) citan a Torres, García y González (2016) quienes luego de realizar un análisis teórico del tema plantean que el papel del líder, con apego a las particularidades del contexto y los seres humanos a los que pretenden guiar, resulta una cuestión universal y su actuar deviene un factor crítico para el éxito de una organización.

Actualmente con el empleo masivo de las tecnologías de informática y las comunicaciones, muchos autores contribuyen a fomentar el conocimiento de los instrumentos que los clásicos diseñaron, utilizando nuevas herramientas que facilitan la comprensión y enriquecimiento de los contenidos sobre la medición del liderazgo desde diferentes puntos de vista (Pupo, 2014; Pupo y García, 2014; Pupo, Guevara y Lastre, 2014; Santiesteban, 2014; Serrate, 2014; Suárez, 2014; Laffita, 2015; Portelles, 2015; Pupo, 2015; Fera, 2016; Leyva, 2016; Leyva y Pérez 2016; Medina, Nogueira y Medina L, 2016; Velázquez, 2016; Pupo, Robert y Thureaux, 2019), quienes por lo general han realizado diagnósticos de diferentes sistemas de la gestión empresarial en los que incluyen aspectos del liderazgo.

El impacto del liderazgo en alcanzar y sostener un desempeño esperado en sus seguidores; depende de cómo su comportamiento establezca las condiciones para dicho éxito, las cuales pasan por la comprensión de la naturaleza del entorno, la

cultura de su organización y que los seres humanos, no son instrumentos orientados a metas, sino que tienen valores, sentimientos y auto concepto, necesitan ser atendidos para provocar un fuerte deseo de invertir energía en el desarrollo de las tareas asignadas.

Esta mirada al tema, crea la necesidad de estudiar la forma en que se mide la efectividad del líder en la conducción de otros al logro de las metas. Gran parte de las teorías de liderazgo antes analizadas concibieron instrumentos para su medición en correspondencia con sus posiciones teóricas y la diversidad de estos refleja la variedad de enfoques. Unos son concebidos como instrumentos de autoevaluación y otros a partir de la percepción de los subordinados.

La O (2010) estudia un total de nueve instrumentos asociados a diversas posiciones teóricas. Los mismos se comentan a continuación, primero se relacionan los de autoevaluación y luego los de evaluación según la percepción de los subordinados.

1. Test donde el propio jefe debe evaluar su estilo de liderazgo (Ver Anexo 1). En este se plantean 36 afirmaciones que utilizando una escala de Likert mide si la influencia del jefe está basada en valores, objetivos, necesidades o visión de futuro. Clasifica al liderazgo en racional, asertivo, institucional, formativo o consejero y considera como variables la comunicación, la autoridad, el impulso a la creatividad, las relaciones con los subordinados y la objetividad.
2. Encuesta que plantea nueve situaciones que podrían presentarse a cualquier directivo (Ver Anexo 2). A cada afirmación se asocian cuatro alternativas, para escoger la que mejor describe su comportamiento. Este instrumento considera cuatro clasificaciones: inseguro, mandamás, líder y egoísta en función de las variables control de desempeño, asunción de riesgos, comunicación con los subordinados, comunicación participativa y selección de colaboradores.
3. Ejercicio de autoconocimiento (Ver Anexo 3). Se basa en el Modelo de Fiedler (1967) quien al proponer el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo desarrolla un instrumento al que llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que pretende medir si está orientado a la tarea o a las relaciones.

Esta evaluación del CMP por parte del directivo, asume que el encuestado posee las características opuestas. El mismo consta de 16 adjetivos bipolares; entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y el individuo selecciona aquella que refleje la actitud del CMP en mayor medida. Los adjetivos son extremos y entre ellos hay ocho opciones de respuesta. Este método fue desarrollado originalmente por Osgood, Susi y Tannenbaum (1957) y es conocido como diferencial semántico y forma parte de las escalas para medir las actitudes. Los resultados pueden reflejar una de las siguientes clasificaciones: orientación a las relaciones u orientación hacia la tarea.

4. Test de autoevaluación (Ver Anexo 4). Consta de 36 pares de afirmaciones, de las cuales 26 están repetidas: 21 aparecen dos veces, 3 en igual número de ocasiones y 2 en cuatro momentos distintos. Esta técnica tiene como objetivo comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados, pues no deben aparecer contradicciones entre las que corresponden a la misma afirmación. Es dicotómica, pues solo ofrece dos posibles respuestas. Sugiere cinco clasificaciones; coercitivo, orientador, autoritario razonable, paternalista y democrático. Las mismas se miden a través de variables que oscilan numéricamente entre tres y siete para cada clasificación, ellas son: planeación, estilo de liderazgo, relación, disciplina, control, delegación de autoridad, comunicación, definición de metas, autoestima, motivación y flexibilidad.
5. Test de estilo de liderazgo del jefe (Ver Anexo 5) que consta de 22 afirmaciones con un formato de respuesta basado en la escala de Likert, el cual permite conocer con qué frecuencia el directivo asume determinados comportamientos. Este instrumento aporta dos clasificaciones, el estilo de liderazgo de estructuración o de tarea y el estilo considerado o de relación. A la primera de estas, corresponden las variables comunicación, planificación propia, retroalimentación del trabajo, estandarización y formulación, así como planeación del trabajo. La segunda se mide a través de la motivación y la comunicación relacional.
6. Encuesta que permite a cualquier individuo medir su propia capacidad de liderazgo (Ver Anexo 6) recoge 10 preguntas o posibles situaciones, las cuales

para ser contestadas solo admiten una respuesta, que puede ser afirmativa o negativa, por lo que se considera dicotómica. Mide la eficacia que posee la persona objeto de evaluación y la califica en alta, mediana o baja. Esto se consigue a través de las variables como la capacidad para la definición de metas, la comunicación participativa, la objetividad, la toma de decisiones, la asunción de riesgos, la comunicación, la motivación, autocrítica y la capacidad de aceptar sugerencias.

7. Técnica que consiste en tres tarjetas de diferentes colores que son entregadas a los subordinados, sin conocer la clasificación del líder que corresponde a cada una de ellas. Estos deben seleccionar la tarjeta que describa de forma más acertada el comportamiento de su jefe. Dicha técnica puede adaptarse de manera tal que permita ser aplicada como encuesta (Ver Anexo 7). Como resultado clasifica a los jefes en tres tipos, autocrático, democrático y liberal. Teniendo en cuenta la toma de decisiones, comunicación, relación con los subordinados y planeación del trabajo.
8. Cuestionario para la valoración de la capacidad potencial del sistema de impactos a partir de las características del jefe (Ver Anexo 8). Lo conforman 45 aspectos a evaluar, algunos referidos al jefe y otros al encuestado. Utiliza la escala de Likert como formato de respuesta. Propone clasificar al líder, teniendo en cuenta los impactos: Temor, admiración, gratitud, esperanza, autorrealización. Al contestar el cuestionario existe la posibilidad de hacer dos valoraciones: una del propio impacto, que reflejaría la potencialidad del jefe para producirlo y otra, de la estructura del potencial de los impactos, permitiendo ver los predominantes en el sistema de influencias del jefe. En este caso las variables coinciden con los impactos.
9. Encuesta (Ver Anexo 9) que contiene un total de 38 afirmaciones. Brinda al encuestado la posibilidad de otorgar la calificación que posee su jefe en cada uno de los aspectos a evaluar, teniendo en cuenta el máximo puntaje reflejado a continuación de estos.

Finalmente clasifica a los líderes según sus prioridades: atención a la producción o atención a las personas y lo hace a través de las variables: nivel de

desempeño, calidad y satisfacción del cliente, capacitación y desarrollo para la calidad del grupo, innovación y poder positivo, así como calidad de vida, nivel de comportamiento ante situaciones conflictivas, socialización y espíritu de trabajo en equipo, creatividad y utilización del pensamiento lateral y potencialización de las fuerzas creativas respectivamente.

La descripción de los instrumentos antes expuestos muestra que la mayoría de ellos son de autovaloración. Por otra parte, las clasificaciones de liderazgo que proponen se agrupan en tres grupos: clasifican a los líderes en función de su orientación ya sea hacia la tarea, actividad o proceso o hacia las personas o relaciones, es el caso de los instrumentos 3, 5 y 9. Un segundo grupo que clasifica a los líderes como democráticos, autocráticos o liberales, es el caso de los instrumentos 4 y 7. Un tercer grupo que los clasifica en función de rasgos o características de personalidad, es el caso de los instrumentos 1, 2, y 8.

También se aprecia que la mayoría de los instrumentos antes descritos, al evaluar el liderazgo, incluyen las variables comunicación, relaciones con los subordinados, participación, planificación, toma de decisiones, desempeño, motivación y creatividad. Es necesario destacar que en un solo instrumento se mide como variable la capacitación y desarrollo para la calidad del grupo, reflejándose lo poco que se ha tratado este tema en las mediciones del liderazgo.

En esta investigación no fueron aplicados esos instrumentos para evaluar el liderazgo, pues se asume que la medición de la efectividad del líder para conducir a otros al logro de las metas, debe ir más allá de las clasificaciones que proponen los instrumentos antes analizados, como también de la autovaloración de estos o la valoración de los subordinados sobre tal efectividad, por lo que es necesario combinar métodos que reflejen criterios de su autovaloración, con la de los subordinados y con el reflejo en su desempeño, al lograr las metas de la organización.

1.3 La formación y mejora del liderazgo

Los ejecutivos que se desempeñan en el nivel táctico operativo de la producción y los servicios de una entidad realizan sus mejores esfuerzos con el fin de garantizar el éxito de las organizaciones. Estos tienen que ser capaces de impulsar al personal

que dirigen al logro de las metas u objetivos planificados, sin embargo, en algunos casos se encuentra que son designados en el cargo sin poseer la experiencia suficiente ni toda la preparación previa requerida, de ahí la necesidad de formarlos y desarrollarlos para que se conviertan en líderes de sus subordinados, mejorando sus conocimientos y habilidades en el uso de las técnicas de dirección que cada uno requiere.

Diversos autores han abordado el tema de la formación (Buckley y Caple, 1991; Giscard, 1992; Harper y Lynch, 1992; Peña, 1992; Bayón, 1992; AFYDE, 1993; Durán, 1994; Milkovich y Boundreau, 1994; Flores y Larrea, 1996; Siliceo, 1996; Alcaide, 1996; Rullán, 1997; Calderón, 1998; Chiavenato, 1998; Cuesta, 1999; Fiol, 1999; Barahona y Pérez, 1999 y Cuesta, 2001), según cita Marrero (2002).

Esta última autora también plantea que aunque la formación se ha denominado de diversas formas, las definiciones coinciden al considerarla como un proceso planificado, sobre la base de necesidades reales, que está dirigido hacia el cambio de los conocimientos, competencias y actitudes a todos los niveles, para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

Este autor considera la formación como el proceso ejercido sobre los individuos por la sociedad y sus instituciones que incluye el desarrollo de conocimientos, hábitos y habilidades, mediante acciones educativas e instructivas, teóricas y prácticas, a través de las cuales se crean convicciones, se desarrollan los valores, sentimientos y las cualidades que caracterizan a cada personalidad.

Por otro lado señalan Pozo y Pupo (2016) que la formación se ha estudiado asociada al enfoque de mejora, que implica el perfeccionamiento o mejoramiento constante de este proceso (Boyett, 1999; Lage, 2000; Marrero, 2002 y Pacheco, 2015), por la importancia que posee ésta en la actualidad y en el futuro que se avecina. Los autores antes relacionados refieren diferentes características del proceso de formación, entre ellas: su carácter estratégico, basado en competencias, en todos los niveles, la organización que aprende y la formación continua.

Explican las citadas autoras que en la literatura y en la práctica organizacional son múltiples los términos empleados en materia de formación: educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, capacitación. Unos son más generales y otros

más específicos, e incluso son utilizados diferentes términos para denominar iguales acciones asociadas al desarrollo de la carrera de los empleados en la organización. En esta investigación se asume la utilización del término de formación

A continuación se relacionan autores que han conceptualizado este constructo en el marco de la organización, según citan Pozo y Pupo (2016):

- a) Peña (1992) considera que la formación es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.
- b) Bayón (1992) plantea que la formación es un proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones.
- c) Giscard (1992) conceptualiza a la formación como el proceso para desarrollar y mejorar las actitudes, conocimientos y capacidades de los hombres según su grado de responsabilidad y jerarquía.
- d) Milkovich y Boundreau (1994) definen la formación como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.
- e) Rullán (1997) asevera que formación, entrenamiento, capacitación, instrucción y adiestramiento son conceptos que se usan continuamente en la empresa para significar, con ciertos matices, el proceso de desarrollo de los conocimientos, las aptitudes técnicas profesionales y las actitudes humanas del personal, con el doble objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y ayudar a su auto realización.
- f) Fiol (1999) utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación, acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.

La formación ha sido estudiada también desde la concepción del directivo. Entre los autores que han desarrollado el tema de formación de administradores, directivos o líderes se destacan:

Chiavenato (2009a) quien hace referencia a que tal formación tradicionalmente se ha basado en dos enfoques, el que se centra en el contenido del trabajo administrativo, en qué se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.) y el que se concentra en la administración como proceso, en cómo se hace el trabajo en términos de planeación, organización, integración, dirección y control, así como en los comportamientos y las competencias necesarios para un desempeño administrativo adecuado.

Este autor plantea que por una parte está la formación técnica y por otra, la relacionada con el comportamiento. Así, el proceso administrativo requiere que la formación de los administradores incluya un profundo conocimiento del comportamiento organizacional, en términos del estudio de las personas, los grupos y sus interacciones dentro de las estructuras de las organizaciones, posición esta que se asume en esta investigación.

El conocimiento de los procesos administrativos es muy importante para comprender las frecuentes limitaciones de los administradores: comunicación deficiente, problemas en las relaciones interpersonales, dificultades en la toma de decisiones, insensibilidad en los asuntos humanos, dificultad para integrar las funciones administrativas, entre otros.

Por su parte Chiavenato (2009b), señala al *coach* refiriéndose a este como más que un líder, porque es al mismo tiempo un preparador de personas, un entrenador y un profesor, orientador de personas que les proporciona objetivos y dirección, líder innovador, porque busca el cambio por medio del trabajo creativo del aprendiz, creador e impulsor de talentos humanos.

También Calviño (2014) define al *coaching* como una técnica que trata de ayudar a una persona en su desarrollo, desde su estado actual a su estado idóneo. Este autor defiende la idea que el *coaching* para los jefes, debe ser un instrumento, que busca ayudar a maximizar su potencial, donde la táctica debe ser apoyada en preguntas que faciliten las decisiones.

En su caso, Robbins (2013), entiende a esta formación del directivo como el aprendizaje que permite modelar el comportamiento a través de reforzamiento y describe una formación de equipos, que se fundamenta en actividades grupales con altos niveles de interacción, con el propósito de incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo.

Otro concepto que valora es la capacitación para la sensibilidad, donde los grupos de entrenamiento buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.

Por su parte Valiente (2003) plantea que el proceso de superación de los directivos puede ser analizado desde la perspectiva de la teoría de los sistemas. Este puede ser dirigido y ejecutado, por tanto, a partir del establecimiento de una concepción diseñada con el empleo del enfoque sistémico como recurso metodológico.

Para el citado autor, la concepción sistémica de la superación es el resultado de la elaboración teórico metodológica y el proceso de su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso encaminado al desarrollo integral de los recursos humanos a través de la superación.

Esta concepción no se limita sólo al proceso de diseño y establecimiento del sistema de superación, sino que abarca también aquellos elementos que le sirven de premisas y al conjunto de las acciones y mecanismos que permiten la evaluación de su efecto.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, incluida en el Acuerdo del Consejo de Estado de 10 de julio del 2010, refiere que la formación de los cuadros es un proceso permanente, sistemático y continuo, que desarrolla capacidades, conocimientos, competencias, actitudes y valores. Plantea además, que es un concepto multidimensional, que tiene como finalidad incrementar el nivel de conocimientos, capacidades y competencias en la dirección. En la presente investigación se asumimos por formación de directivos lo expresado en esta estrategia.

Dicho acuerdo conceptualiza como cuadro al trabajador que posee la capacidad técnico laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un grupo de cualidades político ideológico y éticas, asume los principios consagrados en la constitución y el programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumplen lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y sistema empresarial.

La formación también ha sido entendida por diversos autores, bajo un enfoque de mejora.

Marrero (2002) destaca tal necesidad, lo que implica el perfeccionamiento o mejoramiento constante de los conocimientos, competencias y actitudes a todos los niveles, para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general. A lo largo de los años los estudiosos del tema han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos, la mejora continua más que un concepto es una estrategia, que constituye una serie de programas generales de acción y recursos para lograr objetivos completos en los procesos objeto de aplicación. Entre los enfoques, metodologías o programas de mejora encaminados a lograr el éxito de la gestión organizacional, esta autora destaca:

El enfoque de calidad total, definido como una filosofía que se caracteriza por prevenir y por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad, basado en principios como la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo.

Marrero (2002) destaca que en este enfoque la formación tiene un carácter estratégico y la utilización del trabajo en equipo busca incrementar el aprovechamiento de las potencialidades de los trabajadores, así como elevar su grado de motivación y compromiso, según refieren Deming (1989) y Jurán (1990).

El programa permanente de mejoramiento de la productividad, desarrollado por Pacheco (2012) comprende el involucramiento, el diagnóstico, la estrategia de solución, instrumentación, evaluación y su posterior ajuste.

El benchmarking, desarrollado por American Productivity y Quality Center (1995); Díaz (1997) y Hernández (1999); citados por Díaz; Peña Cárdenas y Castellano (2014), se entiende como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación. Este proceso generalmente consta de las fases siguientes: planificación, análisis, integración, acción y madurez.

El benchmarking como otros procesos de mejora, requiere de formación adecuada, con carácter estratégico, tanto en el proceso de búsqueda de las mejores prácticas, como en la propia adaptación de estas a la organización, donde se requiere de creatividad y versatilidad de competencias para el logro de los objetivos trazados, por lo que se precisa de una concepción para el desarrollo exitoso del proceso formativo.

Marrero (2002), refiere que en estos programas de mejora, se logra un verdadero progreso en su implementación cuando, la máxima dirección decide liderar el cambio y cuando se cuenta con trabajadores polivalentes, motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las tareas de la mejor manera posible, que sugieran mejoras y que posean disposición y capacidad de adaptación a los cambios exigidos por la organización y su entorno.

En esta investigación se asume que lo antes analizado manifiesta lo esencial que resulta la formación de mejora continua para el éxito del liderazgo eficaz, que ayude a los ejecutivos a adquirir competencias para influir oportunamente en los subordinados, contribuyendo de esta manera a la formación del líder. Para lo cual el empleo masivo de las tecnologías de informática y las comunicaciones, brinda nuevas facilidades, que facilitaron el acceso a los trabajos de diversos autores (Hernández, Méndez y Contreras, 2014; Navarro, 2014; Anaya y Paredes, 2015; González y Jiménez, 2015; Barberá, 2016; Carrazana, 2016; Delgado, 2016; Hernández, 2016; Jaquinet, 2016; Pardo, 2016; Pérez, 2016; Pagano, 2017; Echavarría, 2017; Moreno, Llanes y Nápoles, 2017; Pagano, 2017; Reason, 2017; Alonso, 2018; Companioni, 2018; Dugdale, 2018; Garrido, 2018).

1.4. La formación y mejora del liderazgo en Cuba y en la Empresa Cárnica Holguín.

En Cuba la formación de los ejecutivos ha sido una preocupación constante de la alta dirección de la Revolución, lo cual está presente en la idea de Guevara (1997), refiere que un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientaciones a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas.

Continua argumentando que es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas. También sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas; cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.

Seguidamente afirmó que el cuadro es un creador, un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección. Este ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar, está sin embargo presente en el pueblo de Cuba y nos lo encontramos día a día. Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirla en el valor más útil para la nación.

Las ideas de Guevara (1997), han servido de guía en la formación de los directivos cubanos. Este proceso ha sido atendido con prioridad constante desde los inicios de la Revolución con la ejecución de la campaña nacional de alfabetización y el desarrollo de cursos para administradores, cursos de las escuelas ramales de los

Organismos de la Administración Central del Estado, así como del sistema de escuelas del Partido, respondiendo a la política de cuadros, aprobada desde el I Congreso del Partido y ratificada en los congresos posteriores.

El principio rector es que los cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo y transita de forma escalonada hacia la actualización continua de los conocimientos y competencias durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones.

En las escuelas militares cubanas, existen especialidades para formar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los cuadros destinados a dirigir mandos en los niveles estratégicos y tácticos operativos de las tropas y estructuras de sus instituciones, pero en nuestro sistema educacional no existe ninguna especialidad con similares objetivos enfocada al sector empresarial, aunque en la formación general que se imparte aparecen carreras con asignaturas cuyos contenidos incluyen métodos y técnicas de dirección, estando entre ellas las especialidades de Licenciatura en Economía, en Contabilidad y Finanzas; así como la Ingeniería Industrial, siendo esta última la más destacada en tal sentido.

Lo antes expuesto denota lo necesario que resulta la adecuada formación y mejora del liderazgo de los ejecutivos cubanos tanto en el nivel estratégico como táctico operativo del sistema empresarial.

Desde el año 1984, inmersos en el denominado proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, Fidel Castro expresó: "...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos", mostrando un punto de partida, ante la complejidad de métodos y herramientas existentes.

Por acuerdo del Consejo de Estado en el 2010, se crea el Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano, subordinado al Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, con el objetivo de auxiliarlo en la aplicación, orientación y control de la política de cuadros, en el cumplimiento de las normas legales

correspondientes.

Luego de elaborada y aprobada dicha Estrategia Nacional por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, de conjunto con la comisión de cuadros del Estado y del Gobierno y el Ministerio de Educación Superior, a partir de las propuestas de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los consejos de la administración de los órganos locales del Poder Popular, se elaboró y aprobó el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas en las comisiones de cuadros territoriales, las que controlan el trabajo de sus escuelas ramales y los centros del sistema que desarrollan estas tareas de preparación y superación.

Seguidamente los órganos de cuadros de las entidades de base y sus comisiones de cuadros elaboraron y aprobaron el plan de preparación y superación de su entidad, a partir del sistema aprobado por su órgano estatal, organismos, entidad nacional o los consejos de la administración de los órganos locales del Poder Popular.

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en los planes de desarrollo individual, elaborados a partir del plan de las entidades, las necesidades de aprendizaje y los resultados de la evaluación.

Esta estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas está sustentada en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo.

Entre sus principios se establece que se aplica a todos los sectores y niveles del país y que estos cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo y escalonado, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo profesional. También plantea que combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político ideológico, que se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro.

Además contempla la existencia de un plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este, el control periódico, por parte

del jefe y la evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.

En respaldo a esta estrategia, en el 2011, al celebrarse el VI Congreso del PCC se aprueban los lineamientos de la política económica y social del país. Aquí se orienta continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros y funcionarios responsabilizados con promover los intereses económicos del país y prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios.

En el 2012 se desarrolló la Primera Conferencia Nacional del Partido, la cual aprobó once objetivos que rigen la política de cuadros. En ese mismo año se crea la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno con carácter de universidad, siendo rectora de la superación profesional de los cuadros mediante los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial y de Administración Pública, que se desarrollan en todas las provincias del país, con el fin de formar a los cuadros y reservas de los territorios.

Posteriormente, en el VII Congreso del PCC en 2016 se aprueba la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Aquí también se le da un peso importante al logro de una política de cuadros que garantice el sistema de trabajo de estos y de sus reservas, al incluirlo entre las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo.

Para ello es necesario el seguimiento sistemático a su selección, preparación, superación, 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.

Todo lo anterior condiciona el perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas, su aplicación en los territorios y los planes de capacitación de las entidades para sus cuadros y reservas.

Estos antecedentes muestran la necesidad y obligatoriedad de que las organizaciones cubanas den una atención especial al tema para lograr resultados superiores.

En el Ministerio de la Industria Alimentaria, en lo adelante MINAL, mediante el documento ID 2406 del 7 de julio del 2015, la Ministra aprueba el Sistema Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas (en lo adelante, SNPSCR) para el período 2015-2020 que es de obligatorio cumplimiento para la Empresa Cárnica Holguín y sus dependencias como partes integrantes de este organismo del Estado.

Dicho sistema es la estrategia del MINAL hasta el año 2020 para lograr que los cuadros posean las competencias necesarias en el ejercicio del cumplimiento de su misión y los retos futuros del organismo. También está en correspondencia con el objetivo de la Estrategia Nacional que consiste en garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de sus cuadros y reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como directivos y estén en mejores condiciones para cumplir la política del Partido Comunista de Cuba del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

A continuación se comentan los aspectos fundamentales concebidos en cada tipo de preparación.

Preparación política e ideológica

Es el contenido principal del sistema porque desarrolla los fundamentos, ideas, concepciones y principios de la Revolución y el Socialismo en Cuba. Persigue profundizar aquellos conocimientos que permitan realizar correctamente los análisis y valoraciones de los complejos procesos económicos, políticos y sociales que ocurren en Cuba y el mundo. Va dirigido a la formación de convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política del Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno.

La preparación política e ideológica en el sistema del MINAL, persigue crear nuevas formas de actuación que permitan cumplir conscientemente con las proyecciones y

estrategias políticas del Ministerio; además que los cuadros y reservas tengan la capacidad de abarcar el conjunto de las complejidades generales del trabajo de dirección, incluyendo aquellas que por su contenido ideológico son determinantes para la seguridad nacional.

Dicha preparación se convierte en el eje transversal de toda acción de preparación y siempre se ejecuta de forma sistemática, lo que permite desbordar los límites de las formas de organización de la preparación y superación de esta estrategia. Utiliza otros espacios como matutinos, mítines, actividades político recreativas u otras donde se aborden los fundamentos de la ideología de la Revolución Cubana.

Mediante esta preparación los cuadros y sus reservas incorporan a sus métodos de trabajo las habilidades para mantener cohesionado a su colectivo laboral, educan con el ejemplo, explican la necesidad de cada tarea, convencen, entusiasman, levantan el espíritu y movilizan la voluntad de los trabajadores. Esta se desarrolla con la información necesaria y actualizada, utilizando un lenguaje claro, fomentando el diálogo franco, utilizando ejemplos que ilustren las buenas prácticas de trabajo y utilizan los medios de la informática y las comunicaciones para apoyar las acciones didácticas.

Preparación para la defensa nacional y defensa civil

Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas del sistema del MINAL de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel. Incluye conocimientos sobre el sistema de defensa civil relacionados con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

Preparación en administración y dirección

Trata el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión. Incluye integradas la preparación en dirección, económica y jurídica, así como el uso de la información, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

La preparación en dirección comprende el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.

La preparación económica incluye el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.

La preparación jurídica tiene como objetivo dotarlos de conocimientos de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

La preparación en el uso de la información abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Preparación técnico profesional

Contiene el sistema de conocimientos, habilidades y competencias que en su profesión o cargo deben poseer cada cuadro y sus reservas para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprenden el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas identifica entre otras formas organizativas a la superación profesional y la formación académica de postgrado. A continuación se detalla que incluye cada una de estas formas organizativas.

Superación profesional

1. Los cursos pueden ser:

De actualización: Para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades.

Para cargo: Para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado.

De recalificación: Para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad.

De complementación: Para desarrollar competencia no específica de su especialidad.

2. Los entrenamientos están destinados a desarrollar las competencias en el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

3. Los diplomados están destinados a la especialización de un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas científicas y profesionales.

Formación académica de postgrado

1. Las especialidades están destinadas a la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desarrollo profesional que requiere un puesto de trabajo o familia de cargos.

2. Las maestrías están destinadas a proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad.

3. Los doctorados están destinados a proporcionar un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber, así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas de carácter científico, de manera independiente.

Otras formas organizativas

1. Las consultorías están destinadas a la asesoría en la solución de un problema concreto.

2. Los eventos están destinados a la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

3. La rotación está destinada a brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los cuadros de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.

4. La sustitución está destinada a desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asume, temporalmente, las responsabilidades en conducción.

5. El trabajo con los equipos de dirección está destinado a reforzar el papel de cada uno de los miembros, en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.

6. La autopreparación está concebida para mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas y debe ser incluida por cada ejecutivo y sus reservas en el plan individual mensual, requiriéndose de su control riguroso por el jefe inmediato.

En la Empresa Cárnica Holguín, luego de aprobado el Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas del MINAL, se actualizó el Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas de la entidad, teniendo en cuenta además de las orientaciones dadas por el Organismo, la política trazada por el Partido y el Gobierno, además, se habilitó un aula con los medios requeridos para impartir cursos, desarrollando conocimientos específicos y habilidades para determinados cargos, participando como alumnos ejecutivos y especialistas de todas las dependencias de la empresa, desempeñándose como profesores o instructores de oficios algunos ejecutivos y especialistas de la Oficina Central. En algunas oportunidades, las clases han sido impartidas por profesores de la Universidad, la Escuela Provincial del Partido y del Centro de Capacitación del Ministerio de Industrias.

En la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín (en lo adelante UEB-AT), aún se evidencian insuficiencias en la formación de sus ejecutivos, constatadas en investigaciones anteriores que reflejan insatisfacciones de los trabajadores con los métodos y estilos de dirección utilizados por los ejecutivos.

Ello ha provocado desmotivación y falta de credibilidad de los trabajadores en los jefes, insatisfacciones con las medidas organizativas, problemas en las relaciones interpersonales de los ejecutivos con sus subordinados, entre otros síntomas detectados.

Estas deficiencias reflejan la insuficiente preparación de los ejecutivos manifestada en la falta de dominio de técnicas de dirección, causada por no contar con un programa de formación y mejora continua de estos, que oriente su quehacer y el de la organización para el logro exitoso de las metas trazadas.

También se considera insuficiente la planificación y ejecución del plan de capacitación de cuadros y reservas, tanto individual como el de la organización, pues no parten de una evaluación real de las competencias de cada cargo, ni de las insuficiencias o áreas de mejora detectadas en las evaluaciones del desempeño, lo que conlleva a que el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje tampoco sea adecuado.

Por otra parte, las acciones de capacitación ejecutadas se centran en la preparación política ideológica, en la defensa y seguridad nacional y en las actividades técnico profesionales. A pesar de que se han programado en temas relacionados con la dirección, en la mayoría de los casos carecen de calidad en su ejecución, al no tomarse acciones que garanticen su efectiva realización por personal profesional competente.

Además, la concepción de la evaluación de la formación es insuficiente, solo se considera si se logran vencer los objetivos educativos de los programas formativos en los que participan, pero no se mide el impacto de esta formación en los resultados de la organización a corto, mediano y largo plazo. Tampoco se reflejan estos elementos en la evaluación del desempeño de los ejecutivos ni las acciones orientadas a la mejora en correspondencia con las necesidades de aprendizaje por no ser adecuadamente diagnosticadas.

Estos elementos corroboran la necesidad en la práctica de diseñar y aplicar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en el nivel táctico operativo de la Empresa Cárnica Holguín que contribuya al perfeccionamiento del desempeño de sus ejecutivos en la UEB-AT.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACIÓN Y MEJORA DEL LIDERAZGO

El presente capítulo tiene el objetivo de presentar de forma detallada el procedimiento para favorecer la formación y mejora del liderazgo, partiendo de los presupuestos teóricos y metodológicos desarrollados en el capítulo I y luego mostrar su aplicación en la UEB-AT, que forma parte del nivel operativo de la Empresa Cárnica Holguín.

2.1 Caracterización de la Empresa Cárnica Holguín y su Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte

La Empresa Cárnica Holguín conocida con el nombre comercial Tradisa, tiene como misión “Contribuir mediante el esfuerzo de todos los trabajadores a la alimentación del pueblo, a partir de la producción y comercialización de carnes frescas de res y cerdo y otros productos cárnicos elaborados, tanto en divisa, como en moneda nacional, con calidad y oportunidad.”

El objeto empresarial de esta organización es el siguiente:

1. Producir y comercializar carnes y sus derivados, grasas, así como subproductos del proceso productivo.
2. Comercializar soya texturizada, materias primas y otros insumos del proceso productivo.

Mediante la Resolución 123 del 2 de abril del año 2014 se aprueba por el Director General de la entidad como actividades secundarias derivadas del objeto empresarial, las siguientes:

1. Comercializar los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios.
2. Comercializar el abono natural generado como desecho de las plantas de biogás pertenecientes a la entidad.
3. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
4. Prestar servicios de transportación a sus trabajadores.
5. Brindar servicios de comedor-cafetería a sus trabajadores.
6. Ofrecer servicios de transportación de cargas.

La Empresa Cárnica Holguín en su funcionamiento se organizó por procesos, separando aquellos que son de regulación y control de los procesos destinados a la producción de bienes y servicios. A la vez se clasificaron de la forma siguiente:

Procesos estratégicos: gestión de la dirección y gestión económico financiero.

Procesos operacionales: sacrificio, alimento proteico animal, deshuese y seccionado, empaque para el turismo, elaboración de embutidos, elaboración de masas cárnicas, elaboración de croquetas, conformados y ahumados.

Procesos de Apoyo: gestión logística, gestión del capital humano, mantenimiento, seguridad y protección y gestión comercial.

Mediante el Acuerdo No 5874 de fecha 8 de enero del 2007, dictado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprobó el inicio de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Cárnica Holguín, cuyo expediente actualizado, (2018); en correspondencia con la legislación vigente, fue revisado en esta investigación. La entidad cuenta con una oficina central estructurada por la dirección general, dirección de mercadotecnia y control de ventas, dirección de desarrollo, dirección técnica, dirección contable financiera y la dirección de recursos humanos y perfeccionamiento empresarial. Además, la empresa cuenta con seis unidades empresariales de base productivas y una de abastecimiento y transporte. En esta última se efectúa la aplicación práctica de esta investigación.

Los organigramas de la Empresa Cárnica Holguín y de su UEB-AT, se representan en los Anexos No 10 y 11.

La UEB Abastecimiento y Transporte perteneciente a la Empresa Cárnica Holguín, en su dirección cuenta con un director y seis jefes de áreas: Abastecimiento, Transporte, Taller, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Control de Flota.

Esta UEB-AT tiene la responsabilidad de garantizar la logística para las producciones y servicios de la empresa, la distribución de productos cárnicos a la población y al consumo social la efectúa desde la UEB Combinado Felipe Fuentes a 7 municipios holguineros, el transporte de los productos que demanda el sector divisa lo ejecuta desde las instalaciones de la EUB Producciones Especiales; cumpliendo además con la transportación de los trabajadores de la empresa en el municipio Holguín.

La UEB-AT cuenta con una plantilla aprobada de 100 trabajadores y está cubierta al 100%. De ellos 85 son del sexo masculino y 15 del sexo femenino. Por categorías ocupacionales existen 7 ejecutivos, 13 técnicos, 10 de servicios, 2 administrativos y 68 operarios.

En cuanto al nivel cultural existen 2 trabajadores con sexto grado, 35 noveno, 34 de preuniversitario, 17 técnicos medio y 12 de la enseñanza superior, lo que significa que el 63% ha vencido la enseñanza media superior, por lo que el personal tiene un nivel de preparación técnica y cultural que responde a las características de las actividades que se realizan.

Se cuenta con 7 cuadros ejecutivos todos de raza blanca (Ver tabla 1 y anexo 12). De ellos 3 son mujeres y 3 militan en el PCC; respecto al nivel de escolaridad: 4 son universitarios, 2 técnicos medio y 1 graduado de preuniversitario. La edad promedio es 51 años; el 85,71 % de los ejecutivos (5) se encuentra de 51 a 60 años, por lo que se impone la necesidad de proyectar el cumplimiento a la política indicada de promover jóvenes y mujeres a cargos de dirección, teniendo en cuenta la composición étnica en los cargos que sea necesario realizar sustituciones.

Tabla 1. Caracterización de los ejecutivos.

Edades (años)	Ejecutivos		Nivel de escolaridad		
	Total	Mujeres	Pre universitario	Técnico Medio	Universitario
17 a 29	1	1		1	
36 a 45	1				1
51 a 55	2		1		1
56 a 60	3	2		1	2
TOTAL	7	3	1	2	4
% del Total		42,86	14,29	28,57	57,14

En esta investigación se valora la distribución según sexo y nivel de escolaridad relacionado con los rangos de edades, por haber determinado que ésta es una característica muy importante a tener presente en las proyecciones a realizar en la UEB-AT.

2.2 Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo

En este epígrafe se describe el procedimiento propuesto por el autor. El mismo está compuesto por siete pasos que se representan en la figura 1, constituyendo una vía eficaz para conocer los principales problemas relacionados con el liderazgo que afectan a la organización y brindarle soluciones a las deficiencias detectadas. El procedimiento se fundamenta en los diversos enfoques y metodologías existentes para el estudio del liderazgo que fueron reflejados en el primer capítulo.

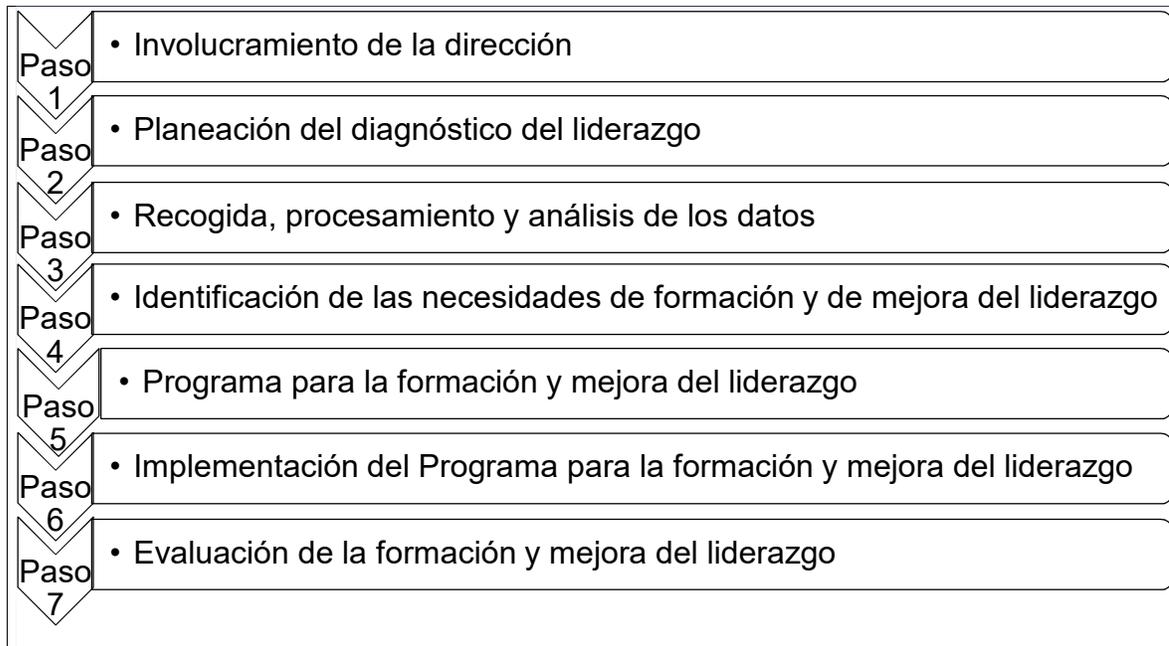


Figura 1. Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo administrativo.

Paso 1. Involucramiento de la dirección

Objetivo: Buscar aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan.

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo.

Proceder: El desarrollo de este paso sienta las bases para la posterior aplicación del procedimiento, pues de este depende gran parte del éxito futuro del estudio. Es necesario primero reunirse con la máxima dirección de la organización, para explicar en qué consiste el procedimiento y los beneficios que ofrece a los ejecutivos y a la entidad, con el fin de lograr la aprobación, el apoyo y el compromiso de todos los involucrados, con la realización del diagnóstico, el programa para la mejora y el seguimiento de las acciones desarrolladas, explicando además a todos los

implicados que cualquier inconveniente que surja en el transcurso del trabajo, deberá ser adecuadamente valorado con los involucrados para evitar que obstaculicen el estudio y no se conviertan en barreras para la formación y mejora constante del liderazgo en la organización.

Paso 2. Planeación del diagnóstico del liderazgo

Objetivo: Proyectar el diseño de la investigación, lo que incluye especificar el objetivo del estudio, 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.

Métodos y herramientas: Análisis de documentos y trabajo en equipo.

Proceder: En este paso se define el objetivo que se pretende alcanzar, en este caso, evaluar la efectividad del liderazgo de los ejecutivos de la organización, a partir de la percepción de los trabajadores y de la autoevaluación de los propios ejecutivos, así como los resultados de la evaluación de su desempeño.

Para ello se definen las variables a estudiar y los instrumentos para su medición. Aquí empleamos un cuestionario para evaluar cómo los trabajadores perciben la efectividad de los estilos de dirección utilizados por sus jefes y otro para que los ejecutivos se autoevalúen. Además se realiza una entrevista a estos ejecutivos en la que ellos autoevalúan su efectividad como líderes e identifican las principales dificultades que deben vencer para lograr mejorar su efectividad. En los anexos 13, 14 y 15 se muestran los cuestionarios y la guía de entrevista.

Al revisar las evaluaciones del desempeño de los ejecutivos se compara la información obtenida antes, con los resultados que se reflejan en su evaluación y cuáles señalamientos se les realizan o áreas que deben mejorar.

También se analiza si esto se refleja en el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y en los planes de capacitación individual y de la organización, según el perfil de competencias del cargo, documentos que igualmente deben ser analizados para monitorear el proceso de capacitación que han tenido los ejecutivos durante los últimos años.

Los cuestionarios que se emplearon tienen como objetivo evaluar la efectividad de los estilos de dirección más utilizados por los ejecutivos según su percepción y la de

los trabajadores, a partir de vincular variables relacionadas con las características de los jefes, de los subordinados y de las situaciones que más enfrentan. El mismo se divide en tres dimensiones y 15 variables (Ver tabla No 2). Para ello se emplean preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert.

Tabla 2. Relación entre variables y preguntas.

Variables	Preguntas		
Dimensión líder			
Conocimientos técnicos	1	16	31
Conocimientos en dirección	2	17	32
Relación con los subordinados	3	18	33
Prestigio	4	19	34
Aceptación y reconocimiento	5	20	35
Dimensión subordinados			
Conocimientos técnicos	6	21	36
Madurez psicológica del grupo	7	22	37
Cohesión grupal	8	23	38
Cantidad y composición de los subordinados	9	24	39
Líderes de opinión	10	25	40
Dimensión situación			
Cultura organizacional	11	26	41
Complejidad de la tarea	12	27	42
Grado de estructuración de la tarea	13	28	43
Dinámica de la actividad	14	29	44
Relaciones con grupos de interés	15	30	45
Estilo de dirección más utilizado por el jefe			
Autocrático			46
Democrático			47
Liberal			48
Efectividad del estilo de dirección más utilizado por el jefe			49

Las tres dimensiones con sus variables y su operacionalización se muestran a continuación:

Dimensión líder:

- Conocimientos técnicos: percepción sobre los conocimientos y experiencia técnica que tiene el jefe para desarrollar su labor.
- Conocimientos en dirección: percepción sobre la experiencia en dirección que tiene el jefe basado en la presencia de las competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas y si este es considerado líder por los trabajadores.
- Relación con los subordinados: percepción sobre la manera en que el jefe se relaciona con los subordinados sobre la base del respeto mutuo y la adecuada comunicación y colaboración, así como en el manejo de conflictos que ocurren entre los subordinados.
- Prestigio: percepción del prestigio, respeto y reconocimiento logrado por el jefe, generado a partir de su capacidad para la toma de decisiones correctas sobre el trabajo; con una influencia ascendente de la autoridad de que goza ante los subordinados.
- Aceptación y reconocimiento: si el jefe es aceptado y considerado líder por los trabajadores del área y de la organización.

Dimensión subordinados:

- Conocimientos técnicos: percepción de los conocimientos y experiencia técnica que tienen los trabajadores para desarrollar su labor y cómo el jefe los estimula o no.
- Madurez psicológica del grupo: percepción del grado de conocimiento personal y entendimiento entre los trabajadores para desarrollar su labor basado en el tipo de relaciones que se establece entre ellos para el logro de las metas y cómo el jefe lo estimula o no.
- Cohesión grupal: percepción del grado de solidaridad entre los trabajadores al desarrollar su labor, lo que determina relaciones de cooperación o competencia y si predomina el interés por los resultados individuales en detrimento de los objetivos organizacionales y cómo el jefe estimula o no dichas relaciones armónicas.

- Cantidad y composición de los subordinados: percepción sobre si la cantidad de trabajadores del área y la diversidad o no de conocimientos de estos es utilizada adecuadamente por el jefe y posibilita desarrollar la labor de forma correcta.
- Líderes de opinión: percepción de la existencia de líderes de opinión positivos o negativos que favorecen o frenan el logro de las metas del grupo y si estos son aprovechados adecuadamente por el jefe.

Dimensión situación:

- Cultura organizacional: percepción de como las tradiciones, normas y valores son aceptadas y compartidas por los trabajadores, a partir de cómo el jefe maneja tal cultura.
- Complejidad de la tarea: percepción de lo simple o compleja, variadas o repetitivas que son las actividades que desarrolla el área o departamento y la aceptación o rechazo manifestado por el grupo en relación con ello, a partir de cómo el jefe maneja tal complejidad.
- Grado de estructuración de la tarea: percepción del grado de normalización o libertad que tienen los trabajadores para realizar sus tareas y la aceptación o rechazo manifestado por el grupo en relación con ello, a partir de cómo el jefe maneja tal normalización.
- Dinámica de la actividad: percepción sobre el entorno en el que se mueve la organización, si es muy cambiante o estático y cómo ello afecta la dinámica de trabajo del área, a partir de cómo el jefe maneja tal dinámica.
- Relaciones con otros grupos de interés: percepción sobre el tipo de relaciones que mantiene el área, departamento u organización con grupos externos, (ministerio, grupo empresarial, gobierno, partido, clientes, etc.) para realizar sus tareas. Si son relaciones de colaboración o presión y cómo estas afectan los resultados del grupo, a partir de cómo el jefe maneja dichas relaciones.

Evaluación general:

- Estilo de dirección más utilizado por el jefe: percepción sobre el estilo de dirección más utilizado: autocrático, democrático o liberal.
- Efectividad del estilo de dirección más utilizado por el jefe: percepción sobre el grado en que es efectivo el estilo de dirección más utilizado por el jefe.

Para aplicar dicho instrumento se define como población al total de trabajadores que componen la plantilla cubierta en la entidad o área objeto de estudio y se selecciona una muestra utilizando el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, que permitirá garantizar la representatividad de la muestra.

Según plantea Pupo (2018). Se entiende por estratos a las diferentes áreas que funcionan como subsistemas al interior de la organización.

Para la selección de la muestra dentro de cada subsistema, se aplica luego el muestreo aleatorio simple y la suma de las muestras de cada estrato, forman la muestra total.

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza el software VSS Versión 2001, definiéndose como probabilidad de éxito: 0.5, nivel de confianza deseado: 95.0% y grado de error aceptable: 5.0%.

En el caso de la aplicación de las entrevistas a ejecutivos y la revisión de las evaluaciones del desempeño de estos y sus planes de capacitación individual, se realiza al 100% en la entidad o área objeto de estudio.

Paso 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

Objetivo: Recoger, procesar y analizar los datos a partir de cómo se planeó la investigación.

Métodos y herramientas: Cuestionario, entrevistas, métodos estadísticos utilizando el SPSS v. 20 (2011) y Microsoft Excel, análisis de documentos.

Proceder: En este paso se realizará el trabajo de campo para la recogida de los datos provenientes de los cuestionarios aplicados a ejecutivos y trabajadores, así como la entrevista a los ejecutivos. Una vez recopilados los cuestionarios, se confecciona el libro de código que refleja las preguntas, variables y categorías de cada variable y luego la matriz de datos que reflejará el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas, apoyado en el programa Microsoft Excel.

La matriz de datos se introduce en el programa estadístico SPSS v. 20 (2011) para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y su validez a través del coeficiente KMO (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin). Pupo (2018) refiere que Kaiser (citado por Campos, 1996), plantea que un valor de la

medida KMO en torno a 0,90 es excelente; 0,80 es considerado meritorio; 0,70 mediocre y 0,50 miserable, en tanto que valores inferiores a 0,50 no son aceptados. Luego se procede a realizar el análisis de las variables en cada una de sus dimensiones, según el cálculo de sus promedios o medias aritméticas, para cada área y para toda la organización. Después se clasifica el comportamiento de estas variables y dimensiones según la escala que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Escala para la evaluación de las variables y dimensiones

Escala	Evaluación
De 1,00 a 2,99	Desfavorable
De 3,00 a 3,89	Medio
De 3,90 a 5,00	Favorable

Por otra parte, al analizar las entrevistas realizadas a los ejecutivos, hay que considerar si su autovaloración se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores de ellos y si se relaciona con la evaluación de su desempeño, si son capaces de identificar sus fortalezas y debilidades, cómo han ido desarrollando su carrera como directivos en esa organización y en cuáles áreas de mejora deben trabajar.

En las evaluaciones del desempeño se hará énfasis en lo relacionado con la formación, cómo se ha desarrollado este proceso durante el período evaluado, cómo ha incorporado lo aprendido a su quehacer diario y en qué debe continuar trabajando, a partir de los señalamientos realizados.

Así mismo, se analizará el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje para valorar si su elaboración se ajusta a las recomendaciones señaladas en la evaluación del desempeño y qué interés manifiestan los involucrados en la elaboración de este documento y del plan de capacitación individual.

Por otra parte, se revisará el perfil de competencias del cargo para determinar si la formación recibida y futura se ajusta a las necesidades de aprendizaje.

También es necesario valorar si las áreas de mejora en las que deben trabajar, se reflejan en los planes de capacitación individual y de la organización, si se cumplen estos planes y si se producen mejoras visibles en el actuar de los ejecutivos luego



de realizada la capacitación. Además si los planes futuros responden a sus necesidades de formación.

De igual forma, se examinará la relación entre los planes de capacitación individual de los ejecutivos y el plan general de capacitación de la organización para comprobar la correspondencia entre ellos y cómo tributan a la formación de sus competencias.

Paso 4. Identificación de las necesidades de formación y mejora del liderazgo

Objetivos: Detectar las necesidades de formación y mejora actuales de los ejecutivos de la organización.

Método: Trabajo en equipo y análisis de documentos contentivos de la información del paso anterior.

Proceder: A partir de la información aportada por el paso anterior se deben identificar las necesidades de formación y mejora de los ejecutivos, considerando los diferentes contenidos, para lo que es recomendable utilizar como guía el Sistema Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas, según lo aprobado por la entidad u organismo superior.

También es necesario definir prioridades de formación y mejora según las características de los ejecutivos y en función del perfil de competencias del cargo, para que la formación se encamine a la solución de problemas concretos, actuales y futuros de la organización.

Paso 5. Programa de formación y mejora del liderazgo

Objetivos: Elaborar un programa de formación y mejora del liderazgo.

Métodos: Revisión de documentos, trabajo en grupo.

Proceder: Para el desarrollo de este paso se debe partir de la consulta de los documentos rectores de la actividad en el país, en el organismo, en el territorio y en la organización o área objeto de estudio, incluyendo una síntesis de esta investigación

Este programa de formación y mejora del liderazgo debe incluir su objetivo general, el contenido a tratar, las formas organizativas, orientaciones metodológicas, el tiempo de ejecución del mismo, los responsables, los recursos necesarios para desarrollarlo y el sistema de evaluación del programa.

Paso 6. Implementación del programa de formación y mejora del liderazgo

Objetivo: Implementar el programa de formación y mejora del liderazgo.

Método: Trabajo en grupo.

Proceder: Ejecutar lo establecido en el programa para lograr la mejora esperada.

En este paso es importante reconocer cuáles son las principales barreras que frenan la implementación del programa y definir acciones para disminuirlas o eliminarlas.

Para identificar las barreras se propone utilizar como guía el modelo de cambio desarrollado por Lewin (1951) y descrito por Robbins (2013).

Estos autores citan que entre las fuentes de resistencia individual se pueden encontrar aquellas asociadas a las percepciones, la personalidad y las necesidades de los implicados en el cambio. Ellos distinguen los hábitos y costumbres de las personas implicadas, la necesidad de seguridad, el miedo a lo desconocido, la percepción de que los cambios reduzcan sus ingresos o las facilidades que les ha brindado la organización, etc.

Entre las fuentes de resistencia organizacional se pueden encontrar aquellas asociadas a su cultura, habilidades y recursos. Entre ellas las tradiciones culturales que generan estabilidad en la forma de hacer las cosas, las amenazas a las relaciones de poder establecidas, a la asignación habitual de recursos y a la destreza de los grupos especializados.

Para el tratamiento a las barreras se propone trabajar con las técnicas sugeridas por Robbins (2013) enfocadas a proporcionar una comunicación amplia acerca de la necesidad e importancia de desarrollar el programa que se propone y fomentar la participación y el interés de los miembros de la organización en la planificación y la ejecución de dicho programa.

Paso 7. Evaluación de la formación y mejora del liderazgo

Objetivo: Evaluar el impacto de la formación y mejora del liderazgo.

Métodos: Trabajo en grupo, revisión de documentos.

Proceder: Para la medición del impacto en el corto plazo se considera cómo los ejecutivos han introducido en su quehacer diario, las competencias adquiridas, expresado ello en su evaluación del desempeño.

En el mediano y largo plazo se considerará evaluar cómo los ejecutivos han estabilizado en su quehacer diario, las competencias adquiridas, expresado también en posteriores evaluaciones del desempeño.

2.3 Aplicación del procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín.

A continuación se muestran los resultados luego de aplicado el procedimiento descrito en el epígrafe anterior en una unidad del nivel operacional de la Empresa Cárnica Holguín.

Paso 1. Involucramiento de la dirección

Se explicó a los directivos durante una sesión de trabajo, cuáles eran los objetivos y el alcance del procedimiento, cómo llevarlo a cabo, cuáles técnicas utilizar y las repercusiones positivas de su aplicación, lo que en principio fue aceptado y en la práctica se obstaculizó, estimándose que por el contenido de la investigación, los resultados serían un cuestionamiento a los conocimientos y al actuar de los ejecutivos, lo cual repercutiría en el ámbito interno y externo. Esto conllevó a realizar valoraciones individuales con el Director de la UEB explicándole en detalles el contenido de cada paso del estudio y que los resultados serían puestos a disposición de los ejecutivos para ayudarlos a mejorar su liderazgo en bien de la organización.

Paso 2. Planeación del diagnóstico de liderazgo

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación identificado como diseñar y aplicar un procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en el nivel táctico operativo de la Empresa Cárnica Holguín, correspondiente a su Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte que contribuya a perfeccionar el desempeño de los ejecutivos.

En cuya materialización evaluaremos la efectividad del liderazgo de cada ejecutivo y definiremos áreas de mejora en las cuales trabajar mediante un proceso de formación, para lo que se dividió el estudio en diferentes momentos:

- Trabajo de campo para la aplicación de los cuestionarios al 100% de los ejecutivos (7) y al 83,78% de los trabajadores (78); totalizando el 85% de la

plantilla cubierta de todas las áreas; procediendo a la recolección de los datos, durante diciembre del 2018.

- Validación del instrumento y su posterior ajuste.
- Realización de entrevistas al total de ejecutivos durante enero del 2019.
- Revisión de documentos de todos los ejecutivos: evaluaciones del desempeño, diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y planes de capacitación individual y de la organización, durante febrero del 2019.

A continuación se describe la muestra seleccionada para aplicar el cuestionario diseñado.

En la tabla 4 se puede apreciar que en la muestra para la encuesta se seleccionaron trabajadores de todas las áreas, cuyas características se detallan en las tablas 5 y 6. Por categorías ocupacionales se encuestaron siete ejecutivos, 16 técnicos, un administrativo, nueve de servicios y 52 operarios, para el 85% de la plantilla.

Tabla 4. Cantidad de trabajadores existentes por categorías y del total los encuestados por áreas

Áreas	CE	T	A	S	O	Total	Encuestados	
							Cantidad	%
Dirección	1	2				3	3	100,00%
Recursos Humanos	1	3				4	4	100,00%
Contabilidad	1	3				4	4	100,00%
Abastecimiento	1	4		7	7	19	16	84,21%
Transporte	1	2		4	33	40	32	80,00%
Taller	1	1	2		21	25	21	84,00%
Control de Flota	1	4				5	5	100,00%
Total	7	19	2	11	61	100	85	85,00%

Leyenda

CE= Cuadros Ejecutivos

T= Técnicos

A= Administrativos

S= Servicios

O= Operarios



Tabla 5. Composición de la muestra seleccionada por edades y sexo

Edades	Hombres	Mujeres
17 a 29 años	11	4
30 a 35 años	4	
36 a 45 años	9	3
46 a 50 años	23	2
51 a 55 años	18	
56 a 60 años	6	2
Más de 60 años	3	
TOTAL	74	11

Tabla 6. Nivel de escolaridad por edades en la muestra

Edades	6to	9no	Pre Universitario	Técnico Medio	Universitario
17 a 29 años		4	5	4	2
30 a 35 años		1	1	2	
36 a 45 años		5	2	2	3
46 a 50 años		7	8	6	4
51 a 55 años	1	8	7	1	1
56 a 60 años		2	5		1
Más de 60 años		1	1	1	
TOTAL	1	28	29	16	11

Paso 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

Una vez culminado el trabajo de campo y confeccionado el libro de código en el software Microsoft Excel se elabora la matriz de datos que refleja el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. De esta manera se organizaron los datos acumulados para su posterior procesamiento. Luego esta matriz se introduce en el programa estadístico SPSS v. 20 (2011) para realizar los análisis correspondientes.

Se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor 0,925, lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose el valor 0,855 que se considera meritorio demostrando que el instrumento mide realmente las variables seleccionadas. Una vez comprobada la fiabilidad y validez del mismo se procedió a realizar el análisis de las dimensiones y variables, según el resultado del cálculo de la media aritmética en cada área y en toda la UEB-AT.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en dicha evaluación del liderazgo, dado por el criterio de los trabajadores y ejecutivos encuestados.

Análisis de la dimensión líder

En todas las áreas los resultados de la dimensión líder son favorables, no obstante se aprecia que la autoevaluación de los ejecutivos es superior a la percepción que sobre ellos tienen sus subordinados, siendo más significativo en la Dirección, Recursos Humanos y Abastecimiento, lo cual se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Dimensión líder

Áreas	Ejecutivos		Trabajadores		Diferencia Media: Ejec-Trab
	Media	Desv. Típ	Media	Desv. Típ	
Dirección	4,73	0,39	4,23	0,66	0,50
Recursos Humanos	4,93	0,12	4,27	0,85	0,66
Contabilidad	4,73	0,39	4,67	0,52	0,06
Abastecimiento	5,00	0,00	4,40	0,83	0,60
Transporte	4,40	0,56	4,26	0,88	0,14
Taller	4,53	0,50	4,03	0,98	0,50
Control de Flota	4,87	0,50	4,48	0,71	0,39
Promedio UEB-AT	4,74		4,33		0,41

Leyenda:

Desv. Típ= Desviación típica

Ejec= Ejecutivos

Trab= Trabajadores

Al analizar las diferencias de las medias y las desviaciones típicas, aun cuando los resultados generales de la evaluación del liderazgo de los ejecutivos en todas las áreas clasifica como favorable, se determina profundizar en la valoración de cada variable de esta dimensión, encontrando que en tres áreas existen percepciones de deficiencias en el liderazgo; ellas son:

- Dirección, la variable aceptación y reconocimiento obtiene evaluación en rango medio de la percepción que tienen los trabajadores del jefe como líder del grupo.
- Recursos Humanos, dos variables están en rango medio; la variable conocimientos técnicos del ejecutivo, perciben los trabajadores que le falta dominio de la actividad que realizan en el área; en la variable conocimientos en dirección perciben que la ejecutiva no conduce de manera acertada al grupo hacia el logro de las metas.
- Taller, cuatro variables están en rango medio. La variable conocimientos técnicos se afecta por el ejecutivo no poseer la experiencia práctica y dominio adecuado de la actividad que realizan los subordinados. La variable conocimientos en dirección es percibida como que el jefe no conduce acertadamente al grupo hacia el logro de las metas. La variable relaciones con los subordinados es percibida como que no mantiene buenas relaciones con todos los trabajadores, no se comunica adecuadamente con los compañeros y no maneja adecuadamente los conflictos entre los compañeros de trabajo. La variable prestigio del ejecutivo es percibida como que no se ha ganado el respeto y reconocimiento de los trabajadores del área, generado a partir de su poca capacidad para la toma de decisiones correctas sobre el trabajo; con una influencia descendente de la autoridad de que goza ante los subordinados.

Análisis de la dimensión subordinado

Los resultados de la dimensión subordinado aunque se evalúan como favorables a nivel de UEB, muestran que la autoevaluación de los ejecutivos respecto a su actuación sobre el personal para estimularlos a ser mejores es superior a la percepción que al respecto tienen los trabajadores de sus áreas, además la evaluación dada por los trabajadores califica esta dimensión con resultados medios

en Recursos Humanos, Transporte, Taller y Control de Flota, lo cual se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Dimensión subordinado

Áreas	Ejecutivos		Trabajadores		Diferencia Media: Ejec-Trab
	Media	Desv. Típ	Media	Desv. Típ	
Dirección	4,93	0,12	3,97	0,72	0,96
Recursos Humanos	4,53	0,81	3,89	1,12	0,64
Contabilidad	4,93	0,12	4,29	0,73	0,64
Abastecimiento	4,53	0,75	4,20	1,02	0,33
Transporte	4,53	0,56	3,87	1,16	0,66
Taller	4,40	0,56	3,83	1,14	0,57
Control de Flota	4,53	0,75	3,70	1,25	0,83
Promedio UEB-AT	4,63		3,96		0,66

Leyenda:

Desv. Típ= Desviación típica

Ejec= Ejecutivos

Trab= Trabajadores

En la valoración de cada variable de la dimensión subordinado, se encuentra que las evaluaciones de los ejecutivos dan resultados favorables y entre los trabajadores se evalúan con dificultades dos variables; cantidad y composición de los subordinados en grado medio y líderes de opinión en grado desfavorable; las dificultades por áreas se reflejan a continuación:

- Dirección, tiene dos variables con resultados medios. La variable conocimientos técnicos se afecta porque posee trabajadores con falta de conocimientos y experiencia técnica para desarrollar su labor. La variable líderes de opinión se afecta por la poca existencia de trabajadores que guíen a los demás a la par del jefe con opiniones positivas que favorezcan el logro de las metas del grupo.
- Recursos Humanos tiene afectación en dos variables; en el caso de la cantidad y composición de los subordinados, ellos mismos la evalúan de grado medio porque perciben que la cantidad de personas que allí trabajan no es la adecuada

y que su ejecutiva no los estimula a especializarse en tareas diferentes para lograr las metas. La variable líderes de opinión es evaluada por la ejecutiva de grado medio y por los trabajadores como desfavorable; siendo esto una evaluación general de grado medio; en el área es unánime la percepción de que la ejecutiva no se apoya en las personas que los trabajadores más respetan y los subordinados consideran que en el área no hay quien los guíe a la par de la jefa y que ésta no apoya a los trabajadores que son respetados por el colectivo.

- Contabilidad, dos variables evaluadas de grado medio por los trabajadores. La variable cantidad y composición de los subordinados se afecta debido a que la ejecutiva no los estimula a especializarse en tareas diferentes para lograr las metas. Por otra parte la variable líderes de opinión es percibida con fallas por cuanto el área no cuenta con trabajadores que quien al colectivo a la par del jefe para lograr las metas.
- Abastecimiento tiene dos variables evaluadas de grado medio por los trabajadores y una por el ejecutivo. La variable madurez psicológica del grupo es percibida con afectación por falta de entendimiento entre los trabajadores del área al realizar su labor y porque estiman que su jefe no propicia una buena comunicación entre ellos; además la variable líderes de opinión es percibida con afectación en cuanto a que el jefe no se apoya en las personas que los trabajadores más respetan y siguen. La variable cantidad y composición de los subordinados a criterio del ejecutivo se afecta porque la cantidad de personas que trabajan en el área no es adecuada para lograr las metas.
- Transporte. La variable madurez psicológica del grupo fue evaluada de grado medio por el ejecutivo estando la afectación en no haber logrado que sus subordinados se lleven bien al realizar su labor; por otra parte los trabajadores evalúan esta variable en grado medio porque entre ellos no se entienden bien al realizar su labor. La variable cantidad y composición de los subordinados se evalúa de grado medio por los trabajadores porque el jefe no los estimula a especializarse en tareas diferentes y porque estiman inadecuada la cantidad de personas que trabajan en su área para lograr las metas. La variable líder de opinión se percibe por los trabajadores con grado desfavorable debido a que el

ejecutivo no se apoya en las personas que los trabajadores más respetan y siguen; además existen pocos trabajadores que guían a los demás a la par del jefe, para lograr las metas y éste no apoya adecuadamente a los que son respetados por el colectivo.

- Taller, a criterio de los trabajadores, la cohesión grupal se afecta porque el jefe no los impulsa a ser solidarios; y la variable líderes de opinión se afecta porque el jefe no se apoya en las personas que los trabajadores más respetan y siguen, lo cual dificulta que otros trabajadores guíen al colectivo a la par del jefe, para el logro de las metas.
- Control de Flota; la variable cantidad y composición de los subordinados es percibida por los trabajadores en grado medio porque estiman que no son la cantidad adecuada para lograr las metas y la variable líderes de opinión es percibida por los trabajadores en grado desfavorable porque consideran que la jefa no se apoya en las personas que ellos más respetan y siguen, no existen trabajadores que los guíen a la par de la jefa quien no apoya a los trabajadores que son respetados por el colectivo.

Se aprecia que todas las áreas de la UEB presentan dificultades en alguna variable de la dimensión subordinados y que las variables cantidad y composición de los subordinados y líderes de opinión son las de mayores dificultades en la UEB.

Análisis de la dimensión situación

Los resultados de la dimensión situación a nivel de la UEB representados en la tabla 9, evidencian que todas las áreas tienen un comportamiento favorable a criterio de ejecutivos y trabajadores, excepto en Control de Flota donde perciben un comportamiento medio.

Tabla 9. Dimensión situación

Áreas	Ejecutivos		Trabajadores		Diferencia Media: Ejec-Trab
	Media	Desv. Típ	Media	Desv. Típ	
Dirección	4,93	0,12	3,97	0,99	0,96
Recursos Humanos	4,07	1,37	4,16	0,98	-0,09
Contabilidad	4,93	0,12	4,60	0,48	0,33
Abastecimiento	4,40	0,80	4,18	0,98	0,22
Transporte	4,67	0,49	4,09	1,01	0,58
Taller	4,07	1,00	3,98	1,07	0,09
Control de Flota	4,47	0,71	3,10	1,35	1,37
Promedio UEB-AT	4,51		4,01		0,49

Leyenda:

Desv. Típ= Desviación típica

Ejec= Ejecutivos

Trab= Trabajadores

Apreciando las diferencias entre las respuestas de ejecutivos y trabajadores, las desviaciones típicas en las respuestas a las encuestas, los resultados de las entrevistas y las observaciones del comportamiento de los miembros del colectivo objeto de la investigación profundizamos en el análisis de cada variable de la dimensión situación por área que se describen a continuación:

- Dirección, la variable cultura organizacional tiene un comportamiento medio a criterio de los trabajadores, percibiendo como desfavorable que el jefe les ha impuesto formas de trabajo inadecuadas. Igualmente perciben en grado medio la variable complejidad de las tareas respecto a cómo se sienten al realizar sus tareas y al grado en que su jefe se ocupa por disminuir el aburrimiento que sienten al realizar las mismas tareas.
- Recursos Humanos; a criterio de la ejecutiva tiene un comportamiento desfavorable la variable cultura organizacional evidenciando que ella no respeta las tradiciones del colectivo, los trabajadores sienten que les impone su forma de trabajo y no comparte las costumbres de sus trabajadores. Igualmente la variable

dinámica de la actividad se manifiesta desfavorable percibe que en su área siempre hacen lo mismo.

- Abastecimiento afronta un comportamiento medio la variable dinámica de la actividad a criterio del ejecutivo porque percibe que siempre hacen lo mismo.
- Transporte; la variable cultura organizacional tiene un grado de comportamiento medio en cuanto al respeto por el ejecutivo a las tradiciones del colectivo.
- Taller; a criterio de los trabajadores tiene un comportamiento de grado medio la variable cultura organizacional porque el ejecutivo no siempre respeta las tradiciones del colectivo. La variable grado de estructuración de la tarea es percibida en grado medio por el ejecutivo respecto al control que ejerce sobre las tareas, mientras que por los trabajadores esta variable es igualmente percibida en grado medio respecto a la realización de las tareas como están detalladas en los manuales y procedimientos. La variable relación con otros grupos de interés es percibida en grado medio por los trabajadores en cuanto a la forma que el jefe sabe manejar la presión que tienen de otros grupos y a cómo estimula las buenas relaciones con otras áreas para realizar las tareas.
- Control de Flota; los trabajadores perciben con grado medio la variable cultura organizacional porque su jefa no respeta las tradiciones del colectivo y no comparte sus costumbres. La variable complejidad de las tareas es percibida en grado desfavorable en cuanto al acierto de su ejecutiva para la conducción del colectivo en aquellas tareas que son más complejas, los trabajadores no se sienten bien al realizar sus tareas y porque la jefa no se preocupa por disminuir el aburrimiento que sienten al realizar siempre las mismas tareas.

Análisis del estilo de dirección más utilizado y su efectividad

En la tabla 10 se puede apreciar que en la UEB-AT los ejecutivos y trabajadores coinciden en identificar el estilo democrático como el más utilizado en grado favorable, excepto en las áreas de Recursos Humanos y Taller que se percibe en grado medio por los trabajadores, seguido del liberal percibido desfavorablemente, existiendo en el Taller diferencias de criterios entre el jefe que autoevalúa su estilo como democrático en grado favorable y sus subordinados perciben que en su liderazgo predomina un estilo autocrático favorable.

Tabla 10. Uso de cada estilo de dirección por los jefes

Áreas	Autocrático			Democrático			Liberal		
	Ejec	Trab	Dif	Ejec	Trab	Dif	Ejec	Trab	Dif
Dirección	1,00	1,00	0,00	5,00	4,50	0,50	1,00	4,00	-3,00
Recursos Humanos	1,00	3,00	-2,00	5,00	3,33	1,67	1,00	2,67	-1,67
Contabilidad	1,00	4,33	-3,33	5,00	4,67	0,33	1,00	1,67	-0,67
Abastecimiento	1,00	1,67	-0,67	5,00	4,47	0,53	3,00	4,33	-1,33
Transporte	4,00	3,52	0,48	5,00	4,61	0,39	3,00	2,19	0,81
Taller	1,00	4,15	-3,15	5,00	3,00	2,00	1,00	2,45	-1,45
Control de Flota	1,00	1,00	0,00	5,00	5,00	0,00	3,00	3,50	-0,50
Promedio UEB-AT	1,43	2,67	-1,24	5,00	4,23	0,77	1,86	2,97	-1,12

Legenda:

Ejec = Ejecutivos

Trab = Trabajadores

Dif = Diferencia

Los siete ejecutivos cuentan con el liderazgo formal porque han sido legalmente designados en sus cargos; pero el resultado de sus autovaloraciones y la percepción que de ellos tienen los subordinados, evidenciadas en los promedios de las variables, dimensiones, tipos de estilos y efectividades de los mismos, demuestran que aún requieren formación con el fin de ser percibidos como líderes naturales.

A partir de esta percepción se puede observar que no se manifiesta un estilo único, sino una combinación entre ellos en menor o mayor grado en todas las áreas aunque prevalece el democrático.

Por otra parte en la tabla 11 se aprecia que la efectividad del liderazgo calculada para la organización se manifiesta con grado medio según el criterio de los trabajadores, siendo desfavorable a criterio de los ejecutivos para la organización en su conjunto, excepto en las áreas de Transporte y Abastecimiento cuyos jefes las perciben en grado favorable y grado medio respectivamente, pero inferior a la percibida. Se destaca que el criterio de los ejecutivos sobre ellos mismos es superior al criterio de los trabajadores.

Tabla 11. Efectividad de los dos estilos de dirección más utilizados por los ejecutivos

Áreas	Estilos más utilizados		Efectividad Percibida			Efectividad Calculada		
	Ejec	Trab	Ejec	Trab	Dif	Ejec	Trab	Dif
Dirección	Dem	Dem	5,00	4,50	0,50	2,33	3,17	-0,84
Recursos Humanos	Dem	Dem	5,00	3,00	2,00	2,33	3,00	-0,67
Contabilidad	Dem	Dem	5,00	4,00	1,00	2,33	3,56	-1,23
Abastecimiento	Dem	Dem	5,00	4,47	0,53	3,00	3,49	-0,49
Transporte	Dem	Dem	4,00	3,97	0,03	4,00	3,44	0,56
Taller	Dem	Aut	4,00	3,25	0,75	2,33	3,20	-0,87
Control de Flota	Dem	Dem	5,00	4,75	0,25	3,00	3,17	-0,17
Promedio UEB-AT			4,71	3,99	0,72	2,76	3,29	-0,53

Leyenda:

Ejec = Ejecutivos

Trab = Trabajadores

Dif = Diferencia

Dem= Democrático

Aut= Autocrático

En la tabla 12 se reflejan los resultados de la efectividad del liderazgo total calculada en la combinación de los tres estilos de dirección utilizados por los ejecutivos, teniendo en cuenta su percepción y la de los subordinados en cada área y la UEB-AT sobre el comportamiento medio de cada variable en las tres dimensiones estudiadas.

Tabla 12. Efectividad calculada en la combinación de los tres estilos de dirección utilizados

Áreas	Ejecutivos	Trabajadores	Diferencia
Dirección	4,87	4,06	0,81
Recursos Humanos	4,51	4,10	0,41
Contabilidad	4,87	4,52	0,35
Abastecimiento	4,64	4,26	0,38
Transporte	4,53	4,08	0,45
Taller	4,33	3,95	0,38
Control de Flota	4,62	3,76	0,86
Promedio UEB-AT	4,62	4,10	0,52

De forma general, se determina que la efectividad del liderazgo calculada para la UEB-AT es favorable. Apreciando las áreas de Contabilidad y Dirección como las de mayor efectividad y las de menor efectividad Control de Flota y Taller.

En relación con las dimensiones líder, subordinado y situación, se aprecia en la tabla 13 que las tres logran un comportamiento favorable, siendo ligeramente inferior la dimensión subordinado; incidiendo las áreas de Transporte, Taller y Control de Flota con resultados medios en la percepción de los trabajadores; repitiéndose la incidencia de Control de Flota con resultados medios en la dimensión situación.

Tabla 13. Medias de las dimensiones y efectividad calculada del liderazgo según criterios de ejecutivos y trabajadores

Áreas	Dimensión Líder	Dimensión Subordinado	Dimensión Situación	Efectividad Calculada
Dirección	4,40	4,29	4,29	4,33
Recursos Humanos	4,43	4,05	4,13	4,21
Contabilidad	4,68	4,45	4,68	4,61
Abastecimiento	4,44	4,23	4,20	4,38
Transporte	4,27	3,89	4,11	4,09
Taller	4,06	3,86	3,98	3,97
Control de Flota	4,56	3,87	3,37	3,93
Promedio UEB-AT	4,41	4,09	4,11	4,22

Los estilos de dirección autocrático en el Taller y democrático en las demás áreas son los predominantes en la UEB-AT. Apreciando que en las áreas de Recursos Humanos, Transporte y Taller; la efectividad percibida es inferior a la calculada (Ver figura 2 y anexo 16); teniendo un comportamiento superior en las áreas de Dirección, Contabilidad, Abastecimiento y Control de Flota.

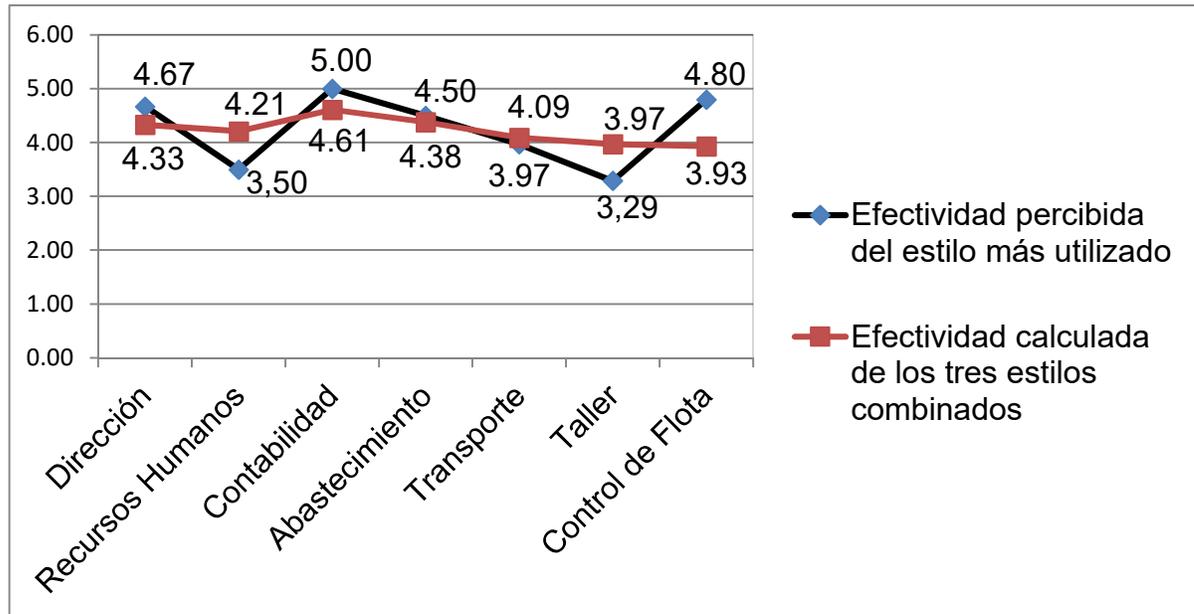


Figura 2. Comparación de la efectividad percibida del estilo más utilizado con la calculada de los tres estilos combinados según criterios de ejecutivos y trabajadores en las áreas de la UEB-AT.

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 al total de directivos de la UEB-AT.

1. ¿Considera que es un líder efectivo? ¿Por qué?

El 85,71% de los entrevistados considera que su liderazgo es efectivo porque se aporta al cumplimiento de los planes de producción y prestación de servicios, así como a los objetivos propuestos en correspondencia con las áreas de regulación y control que tienen a su cargo y el 14,29% considera que aunque se cumplen los planes, falta proyección para un mejor desempeño de la dirección.

2. ¿Cómo cree que sus subordinados lo ven? ¿Por qué?

Los ejecutivos creen en su totalidad, que los subordinados los valoran como una persona capaz de llevar a la UEB al cumplimiento de los objetivos.

3. ¿Los resultados que ha logrado en su trabajo como directivo son reconocidos por sus subordinados y otros funcionarios como exitosos?

Todos consideran que los resultados logrados en su trabajo como directivos son reconocidos por sus subordinados y por otros funcionarios, como exitosos.

4. ¿En qué áreas de mejora cree usted que debe trabajar para lograr mayor efectividad en su liderazgo?

El 42.86% cree que en el área de mejora que se debe trabajar para lograr mayor efectividad en el liderazgo es en la formación técnica y el 57.14% restante en temas relacionados con la dirección.

5. ¿Qué acciones desarrolla para lograr mayor efectividad en su liderazgo?

Un 28.57% considera que deben trazarse acciones que les permita acercarse a los subordinados, un 71.43% que la estrategia es trabajar en equipo; formar valores y crear a través de las acciones de capacitación, capacidades que los lleven a mejorar sus competencias directivas.

6. ¿Considera que lo aprendido en la capacitación recibida lo aplica en su trabajo de manera oportuna y adecuada? ¿Por qué?

El 100 % 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 los servicios que prestan para el logro de las producciones

7. ¿Considera que su actuación como directivo se refleja en los resultados de la organización? ¿Por qué?

El 100% de los ejecutivos piensan que sí, porque la planificación del cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa está basado en el cumplimiento constante de premisas que influyen directamente en el cumplimiento de cada una de las tareas y actividades que conforman los objetivos generales de la entidad.

Luego del análisis de las respuestas a las preguntas de la entrevista se valora que existe una adecuada valoración por parte de la mayoría de los ejecutivos, 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 en temas de dirección,

sin embargo, sus respuestas denotan estar enfocados hacia la prestación de servicios a la producción y no hacia las personas.

Análisis de los resultados del perfil de cargo

Luego de una revisión de estos documentos, se pudo ver que 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 ejecutivo, se encontró como coincidencias en el 57.14% de los cargos analizados, las siguientes:

- Lograr la cohesión grupal a partir de crear relaciones interpersonales armónicas
- Perfeccionar la gestión de conflictos interpersonales e inter grupales para el logro de un ambiente de trabajo favorable
- Aplicar el proceso de solución de problemas en la toma de decisiones.

Análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los ejecutivos

Las evaluaciones del desempeño no se realizan con el rigor suficiente, pues el informe se llena mecánicamente, no se discute de mutuo acuerdo entre las partes, se firma sin revisar su contenido, no se hace énfasis en los señalamientos críticos y menos en los relacionados con la capacitación, pues la realización de este tipo de señalamiento y su análisis, implican menos horas de trabajo directo en la prestación de los servicios y no se le da la prioridad que requiere. Destacándose como algo positivo que el documento cumple con la legislación vigente y los indicadores establecidos para medir el desempeño.

Análisis de los resultados del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje

El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, no se ajusta a las recomendaciones señaladas en la evaluación del desempeño, por falta de conocimientos de 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 deseada.

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 claras las acciones a considerar en los

planes individuales. Solo se relacionan las acciones de capacitación interna, generales para todos los trabajadores, tales como preparación política ideológica, defensa y seguridad territorial, gestión de la calidad, gestión ambiental, seguridad y salud del trabajo, las que se dan en matutinos, conferencias y talleres internos. También se señala el poco interés de los ejecutivos en la elaboración de este documento. 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 trabajador.

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 de los ejecutivos, deja brechas en su formación, al no planificarse las acciones formativas en correspondencia con las necesidades de aprendizaje. Es válido reconocer que en la organización se ha desarrollado un sistema continuo para la formación de carrera de los ejecutivos, que comienza por la preparación de la reserva de cuadro y van siendo promovidos escalonadamente dentro del sistema del MINAL.

Como conclusiones generales de este diagnóstico se encontró:

- Existen diferencias entre la percepción de los trabajadores sobre la efectividad del liderazgo de sus jefes y la autovaloración que estos tienen de tal efectividad. No existe relación entre la autovaloración de los ejecutivos y su evaluación del desempeño. En ambos casos su autovaloración es superior al criterio de los trabajadores y de la 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 política e ideológica, para la defensa territorial y técnica profesional.

Paso 4. Identificación de las necesidades de formación y mejora de los ejecutivos para favorecer el liderazgo

A partir de las brechas encontradas entre las competencias adquiridas y las necesarias para cada ejecutivo, se identifican como necesidades de formación y mejora:

- Ampliar los conocimientos sobre la gestión de recursos humanos.
- Desarrollar conocimientos sobre el comportamiento organizacional en sus tres niveles (individual, grupal y organizacional).
- Lograr una cohesión grupal a partir de crear relaciones interpersonales armónicas
- Perfeccionar la gestión de conflictos interpersonales e intergrupales para el logro de un ambiente de trabajo favorable
- Desarrollar conocimientos en técnicas de dirección. Aplicar el proceso de solución de problemas en la toma de decisiones.

Paso 5. Programa de formación y mejora del liderazgo

Objetivo del programa: Continuar desarrollando competencias directivas en los ejecutivos, de manera que les permitan conducir acertadamente a los subordinados al logro de las metas, acorde a los valores y principios de la Revolución y la ética de los cuadros del Estado y el Gobierno de modo que su percepción por el colectivo pase cada vez más de líderes formales a líderes naturales.

Contenidos a tratar:

Los contenidos para la formación y mejora del liderazgo de los ejecutivos de la UEB-AT se fundamentan en los resultados de esta investigación y están en correspondencia con lo establecido por el país aplicable en la entidad incluyendo los aspectos fundamentales concebidos en cada tipo de preparación como detallamos a continuación:

- I. Preparación política e ideológica
 - 1.1 La preparación política ideológica como eje transversal de todas las acciones de este programa.
 - 1.2 Documentos que deben utilizar los ejecutivos en su autopreparación para el trabajo político ideológico.

1.3 Incorporación del enfoque político ideológico por el ejecutivo a sus métodos de trabajo para mantener cohesionado su colectivo laboral, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencerlos, entusiasmarlos, motivarlos y movilizar la voluntad de los trabajadores.

1.4 Vías empleadas por el ejecutivo para disponer de la información necesaria y actualizada del acontecer mundial, de Cuba, del territorio y del centro de trabajo; así como su capacidad para utilizar un lenguaje claro, fomentando el diálogo franco, uso de ejemplos que ilustren las buenas prácticas de trabajo y utilización de los medios de la informática y las comunicaciones.

II. Preparación para la defensa nacional y defensa civil.

2.1 Elementos básicos de la guerra no convencional contra Cuba.

2.2 Probables acciones del enemigo contra Cuba, la Empresa Cárnica Holguín y la UEB-AT.

2.3 Acciones de cada ejecutivo de la UEB-AT en cada fase de la guerra no convencional.

2.4 Doctrina militar de la guerra de todo el pueblo.

2.5 Preparación de cada ejecutivo de la UEB-AT para la prevención, respuesta y recuperación ante la probable ocurrencia de desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

III. Preparación en administración y dirección.

3.1 Preparación en dirección. Conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado para potenciar las competencias y habilidades directivas en la conducción de las personas y los procesos organizacionales para el cumplimiento de las funciones de cada ejecutivo, acorde a la realidad del país; a partir de los resultados de esta investigación.

3.1.1 Síntesis de los resultados de la investigación del liderazgo en la UEB-AT.

3.1.2 La formación y mejora del liderazgo.

3.1.3 La formación y mejora del liderazgo en Cuba y en la Empresa Cárnica Holguín.

- 3.1.4 Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo, experiencias de su aplicación en la UEB-AT.
- 3.1.5 Características de los estilos de dirección autocrático, democrático y liberal.
- 3.1.6 Análisis del estilo de dirección más utilizado en cada área de la UEB-AT y su efectividad.
- 3.2 El proceso de toma de decisiones.
 - 3.2.1 Responsabilidad de cada ejecutivo de tomar sus decisiones en correspondencia con los documentos normativos de cada uno de los 18 sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
 - 3.2.2 Definición de proceso de toma de decisiones.
 - 3.2.3 Tipos de decisiones.
 - 3.2.4 Escenarios en la toma de decisiones.
 - 3.2.5 Modelos de toma de decisiones.
- 3.3 El proceso de solución de problemas.
 - 3.3.1 Técnicas a utilizar.
- 3.4 Comportamiento organizacional
 - 3.4.1 Relación entre las funciones de dirección y el comportamiento organizacional.
 - 3.4.2 El nivel individual del comportamiento organizacional.
 - 3.4.3 El nivel grupal del comportamiento organizacional.
 - 3.4.4 El nivel estructural del comportamiento organizacional.
- 3.5 Necesidad del perfeccionamiento en la gestión de recursos humanos de la UEB-AT.
 - 3.5.1 La gran paradoja de la gestión de los recursos humanos.
 - 3.5.2 Procesos clave del modelo cubano para el sistema de gestión integrado de los recursos humanos.
 - 3.5.3 Análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de gestión de recursos humanos en cada área de la UEB-AT.
- 3.6 Preparación económica. Conocimiento de los resultados de cada indicador económico en la actividad del ejecutivo, su capacidad para analizarlos y

mantenerse actualizado en la situación económica internacional y la propia del país.

3.7 Preparación jurídica. Conocimientos de la Constitución, las leyes y otras normas legales afines al cargo, que contribuyen a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

3.8 Preparación en el uso de la información. Conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para analizar y utilizar la información en sus actividades de dirección, incluyendo el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

IV. Preparación técnico profesional

4.1 Conocimiento de sus deberes funcionales por cada ejecutivo, habilidades y competencias que en su profesión o cargo debe poseer.

4.2 Dominio de normativas y procedimientos del cargo.

4.3 La actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías en su actividad laboral.

Formas organizativas.

Estos contenidos se impartirán en conferencias como un curso de actualización para la aplicación del nuevo procedimiento.

También los ejecutivos efectuarán su entrenamiento con estos contenidos destinados a desarrollar las competencias directivas para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

Otras formas organizativas

El trabajo con el equipo de dirección, destinado a reforzar el papel de cada uno de los miembros, en la solución de los problemas diagnosticados en su liderazgo.

Además desarrollarán su autopreparación para mantener una sistemática actualización de los ejecutivos incluyéndola en sus planes individuales mensuales controlados por el jefe inmediato.

Orientaciones metodológicas:

El desarrollo de estas formas organizativas se prevé sobre la base de una concepción metodológica que tome en cuenta los aspectos siguientes:

- La consideración de las características peculiares de los ejecutivos como sujetos del aprendizaje.
- El máximo aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento previo de los participantes, de modo que estos puedan ser socializados a través del intercambio, dándole tratamiento a las áreas de mejora que cada uno presenta en correspondencia con los resultados de esta investigación.
- 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.
- 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, autodiagnósticos, autorreflexiones sobre la experiencia vivida, intercambio de experiencias como elementos favorecedores del desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores necesarios.

Para la planificación de las formas organizativas se utilizan intencionalmente tres herramientas: trabajar los conocimientos, las emociones y la aplicación práctica. Cada una de ellas 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 ejecutivo en una realidad objetiva simulada a través de ejercicios prácticos, que les permitan movilizar su comportamiento.

Responsables de la ejecución de las acciones:

Especialista de capacitación y el Director de la UEB.

Tiempo de ejecución: Año 2019.

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
- Autopreparación: 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.

Paso 6. Implementación del Programa de formación y mejora del liderazgo

Se ejecutó el programa durante el año 2019, según las formas de organización programadas para todos los ejecutivos.

Las principales barreras que frenaron la implementación del programa se identificaron en diversos criterios opuestos de algunas personas ante los que se ejecutaron principalmente acciones comunicacionales e informativas para disminuirlas o eliminarlas tales como:

Barrera 1: Dudas sobre la utilidad de la formación

Acción: Se les explicó y demostró que el curso no es uno más al que tenían que ir y a partir de las áreas de formación diagnosticadas la utilidad de su aporte al liderazgo de cada ejecutivo.

Barrera 2: El curso los saca de su ambiente habitual y eso les reduce sus posibilidades de disponer de más tiempo para otros asuntos personales

Acción: Lograr la participación del Director en el curso al frente de sus ejecutivos subordinados, reconociendo la calidad del programa y su vinculación práctica para encontrar soluciones a los problemas del colectivo.

Barrera 3: Están obligados a seguir atendiendo su contenido de trabajo y enfrentar las tareas imprevistas aun estando en el curso.

Acción: Vinculación práctica del contenido durante el curso a la búsqueda de soluciones para los problemas a que se enfrentan los ejecutivos

Barrera 4: Mezcla de participantes de distintos niveles

Acción: Exposición y demostración de los contenidos de forma clara y directa, reduciendo su complejidad, brindando atención a las diferencias individuales de los menos aventajados y dando posibilidad de aportar a los de mayor nivel de conocimientos.

De este modo se proporciona una comunicación amplia y fluida acerca de la necesidad e importancia de desarrollar el programa propuesto fomentando la participación y el interés de los ejecutivos de la organización en la planificación y la ejecución de las acciones de formación y mejora de su liderazgo, apreciando que personas de diferentes rangos de edades y niveles educacionales asumieran como necesario y apropiado el programa cuya realización impactó positivamente en su proyección como ejecutivo ante los subordinados.

Paso 7. Evaluación de la formación y mejora del liderazgo

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

Introducción de las competencias directivas en la ejecución de las tareas, reflejadas en la evaluación del desempeño del 2019 en la UEB-AT.

De los 7 que cursaron el programa:

- 4 reflejan en sus evaluaciones del desempeño mejoría de las competencias directivas
- los otros 3, aunque tienen señalamientos relacionados con la mejora de las competencias directivas, han concientizado la necesidad de seguir trabajando en ello.

De manera general, se considera que de los 7 ejecutivos que formaron parte del programa, 6 lograron incorporar competencias directivas a su quehacer diario, representando ellos el 85.74 % del total y todavía 1 muestra un nivel de avance menor.

Estos elementos constituyen punto de partida para comenzar nuevamente el ciclo del procedimiento propuesto, para dotar a todos los ejecutivos de la organización de una serie de cualidades tanto técnicas como humanas, que les permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a los que ella pueda verse sometida ahora y en el futuro. Mostrando que la formación y mejora del liderazgo de los ejecutivos constituye una de las mejores inversiones en el capital humano y una de las principales fuentes generadoras de bienestar para el personal.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se llega a las conclusiones siguientes:

1. En la investigación desarrollada se sistematizaron las principales posiciones teóricas y metodológicas relacionadas con el liderazgo y su formación y mejora lo que sirvió como sustento al procedimiento propuesto.
2. El procedimiento para la formación y mejora de ejecutivos líderes diseñado y aplicado en la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín concibe una serie de pasos que van desde el involucramiento de la dirección hasta la evaluación de la formación y mejora del liderazgo, donde se utilizan herramientas contextualizadas a la realidad cubana.
3. Los resultados del diagnóstico evidencian un grado favorable de efectividad en el liderazgo ejercido por los ejecutivos de la entidad según el criterio de estos y sus subordinados. Sin embargo hay variables con dificultades en todas las áreas.
4. Otros resultados del diagnóstico reflejan que no existe correspondencia entre la evaluación del desempeño, el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y el plan de capacitación individual y los contenidos de las acciones de capacitación, los que no se centran en la preparación de dirección y técnica profesional.
5. A partir de las insuficiencias encontradas entre las competencias adquiridas y las necesarias para cada ejecutivo, se identificaron las necesidades de formación y mejora, lo que permitió definir un programa específico que fue implementado durante el año 2019 y logró que el 85.71 % de los participantes lograran incorporar las competencias directivas necesarias a su quehacer diario.
6. Se logró comprobar en la práctica la idea a defender, pues el procedimiento diseñado para la formación y mejora del liderazgo en la UEB-AT, contribuyó a mejorar el liderazgo de los ejecutivos, apreciándose avances en sus relaciones con los subordinados.
7. El carácter cíclico del procedimiento permitirá una adecuada retroalimentación con el fin de mejorar las competencias directivas y redefinir nuevas metas.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Continuar la implementación del procedimiento establecido para la formación y mejora continua del liderazgo de los ejecutivos, tanto en la UEB-AT como su generalización en toda la Empresa Cárnica Holguín y otras del propio organismo y aquellas en que algún órgano requiera tal asesoramiento.
2. Preparar a los ejecutivos en la realización del diagnóstico, análisis y aplicación de acciones según los resultados del estudio en su área con el fin de elevar el grado de efectividad del liderazgo que ejercen a partir de la utilización de esta investigación en la docencia.
3. Socializar los resultados de la investigación científica, preferiblemente en revistas de alto impacto y con adecuado nivel de visibilidad, además de participar en eventos académicos de socialización del conocimiento.
4. Continuar el perfeccionamiento en la aplicación de las herramientas diseñadas, debido al carácter cíclico del procedimiento, con el fin de mejorar las competencias directivas.
5. Perfeccionar la evaluación del impacto de la formación y mejora del liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, R. (2018). *El negocio de la consultoría empresarial*. Recuperado el 10 de abril de 2019 del sitio web: <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento.asp>
2. Alvarado, F. (2018). *El liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades en comunicación*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.gartner.com>
3. Anaya Gamarra, L. R.; Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Perú.
4. Antúnez Saiz, V.; Franch León, K. (2017). *La consultoría como forma de actividad científica en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana*. Rescatado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.redciencia.cu/geprop/index.html>.
5. Barberá, F. (2016). *Marco conceptual e investigación de la motivación humana*. Recuperado el 29 de octubre del 2018 del sitio web: <http://reme.uji.es/texto.html>
6. Bass, P. (2017). *The transformational leadership. Leadership Studies Project: Leadership Transformational*. Recuperado del sitio web: <http://www.academy.umd.edu/bbass.htm>
7. Bennis, W. y Nanus, B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Ediciones Norma: Colombia.
8. Bower, J. (1995). *Oficio y Arte de la Gerencia*. Ediciones Norma: Colombia.
9. Boyett, J. (1999): *Lo mejor de los GURÚS*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
10. Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes*. Editorial academia: La Habana.
11. Carnota, O. (1985). *Teoría y práctica de la dirección*. Editorial Revolucionaria: La Habana.
12. Castro, R. (1984). *Discursos*. T. 8 (pp 131-167). La Habana: Editora Política.



13. Carrazana Castro, Y. (2016). *Procedimiento para la gestión de la comunicación interna. Aplicación en la Empresa de servicios ingenieros hidráulicos este*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
14. Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill: Colombia.
15. Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw-Hill: México, D.F.
16. Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
17. Chiavenato, I. (2011). *Administración de capital humano* (7ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
18. Christian, B. (2018) *¿Cuál es tu estilo de liderazgo?* Recuperado el 10 de abril de 2019 del sitio web: <http://www.gestiopolis.com>
19. Companioni, N. (2018). *El desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo en los cargos con capacidad de decisión*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.gartner.com>
20. Consejo de Estado y Consejo de Ministros. *Decreto 281, Decreto Ley 187, Decreto Ley 252, Decreto Ley 334 y Decreto 334*. Gaceta Oficial de la República No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018.
21. Culvin, B. (2018). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*. Recuperado el 10 de abril del 2018 del sitio web: <http://www.cnu.edu/hracy.html>
22. De la Torre, Y. (2011). *Evaluación de la influencia del sistema de métodos y estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de la dirección de la ETECSA*. Tesis de maestría si publicar. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
23. Delgado, T. (2016). *El consultor que necesitas*. Recuperado el 10 de abril de 2019 del sitio web: <http://www.gestiopolis.com>



24. Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México.
25. Díaz Díaz, M.G.; Peña Cárdenas, M.C.; Castellano Ortiz, B.A. (2014). *El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional*. Revista Global de Negocios. 2(1):1-10.
26. Dolan, S. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
27. Dorta Oro, B. (2018). *Análisis 360 grados del liderazgo*. Rescatado el 10 de abril de 2019 del sitio web: <http://recursosbiblio.url.gt/publicjlg/biblio.com>
28. Dugdale, H. (2018). *Tipos de capacitación para desarrollar sus capacidades de liderazgo, organización y planificación*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.gartner.com>
29. Feria Ricardo, M. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional en área administrativa del Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín, Cuba.
30. Garrido, O. (2018). *Motivación y liderazgo*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://uji.es/articulos/texto.html>
31. Gillespie, M. (2018). *The role transformational leadership*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.mbs.edu.jgans.html>
32. González Verde, A; Jiménez Suárez, A.C.; Reyes Roldán, M. (2015). *Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional*. Revista Ingeniería Industrial. 14(2):25-42.
33. Grojean, G. (2018). *Transformational factors and leader styles*. Recuperado el 10 de abril del 2018 del sitio web: <http://www.bsos.umd.edu.siop.pdf>
34. Guevara, E. (Ché). (1997). *El cuadro columna vertebral de la Revolución. Escritos y discursos*. T. 6 (pp 239-246). La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
35. Echavarría Vinent, E.A. (2017). *Procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la Oficina central de la OSDE Labiofam*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.



36. Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S.; Contreras Soto, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración 59(1):229-257.
37. Hernández Barrera, D. (2016). *Competencias Directivas en el Sector Industrial: Medición del Desempeño en Empresas de Coahuila, México*. Revista Internacional Administración y Finanzas, 9(3),1-28
38. Ivanovich, V. (2018). *El carisma del líder*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.umd.edu/siop.html>
39. Jaquinet Espinosa, R.M. (2016). *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
40. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1975). *Principios de dirección de empresas*. Editorial Mc Graw Hill: Nueva York.
41. Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª. Edición). México: Mc Graw Hill. Interamericana.
42. La O. (2010) *Diseño, validación y evaluación de un instrumento para la medición del liderazgo*. Tesis de maestría sin publicar. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
43. Laffita Peña, Y.Y. (2015). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional. Aplicación en la UAC Holguín*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
44. Leyva del Toro, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.
45. Leyva Del Toro, C.; Pérez Campdesuñer, R. (2016). *La organización, los procesos y la evaluación del desempeño individual*. Ingeniería Industrial, 37(2):164-177.



46. Leyva Nápoles, E.R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Estudio comparativo en empresas constructoras*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
47. Llanes, M., Lorenzo, E. y Moreno, M. (2017). *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. ¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y Liderazgo*. Holguín. Editorial Conciencia.
48. Locke, E (1995). *Sea un gran líder*. Editorial Vergara: Colombia.
49. Marrero, C. E. (2002). *Diseño de tecnología integral para la gestión de formación*. Tesis doctoral sin publicar. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
50. Medina Nogueira, D.; Nogueira Rivera, D.; Medina León, A. (2016). *Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento*. Revista Retos de la Dirección. Vol. 10, No. 3. Universidad de Camagüey.
51. Ministerio de la Industria Alimentaria. (2015). *Sistema Nacional de Preparación de Cuadros y sus Reservas*. Documento 2406, La Habana.
52. Moreno Pino, R.; Llanes Font, M. y Nápoles Rojas, L.F. (2017) *Una mirada de la calidad con sentido de sostenibilidad en contraposición al sentido consumista hacia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. 8 va Conferencia Científico Internacional. Universidad de Holguín
53. Navarro Arvizu, E.M. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Instituto Tecnológico de Sonora, México.
54. Pacheco Espejel, A. (2012). *El proceso de dirección integral de las organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico*. Projectics/Proyética/Projectique 2(11-12):169-178.
55. Pacheco Espejel, A. (2015). *El alineamiento directivo: una opción para la gestión de las organizaciones cubanas*. Paper presented at the VII Conferencia Científica Internacional Universidad y Sociedad, Holguín.



56. Pagano, C. (2017). *La administración del clima laboral como componente clave de una gestión integral de excelencia*. Recuperado del sitio web: www.greatlacework.com.ar/publicaciones-y-eventos.
57. Pardo, G. (2016). *La asesoría de terceros con un consultor de liderazgo administrativo*. Recuperado el 10 de abril de 2019 del sitio web: <http://www.gestiopolis.com>
58. Pérez Vallejo, L.M. (2016). *Contribución a la implementación de la estrategia organizacional a través de la gestión del cambio organizacional*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.
59. Portelles González, Y. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en CEDAI Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Economía. Universidad de Holguín, Cuba.
60. Pozo Hernández, N.M.; Pupo Guisado, B. (2016). *Procedimiento para evaluar la relación entre el clima organizacional y estilos de liderazgo en la UEB TCA de Holguín*. Paper presented at the II Taller nacional sobre estudios de la dirección, Holguín.
61. Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (2012). *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política. La Habana. Cuba.
62. Pupo Guisado, B. (2014). *Estudio del clima organizacional en un banco oriental cubano*. Paper presented at the IX Congreso internacional de gestión empresarial y administración pública y V Taller internacional de escuelas y facultades de capacitación a directivos, La Habana.
63. Pupo Guisado, B. (2015). *Estudio comparativo del clima organizacional en PYME's de la región oriental cubana*. Paper presented at the 7ª Conferencia científica internacional Universidad y Sociedad, Holguín.
64. Pupo Guisado, B.; García Vidal, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso hotel de la Cadena Islazul en el oriente cubano*. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. Octubre de 2014.



65. Pupo Guisado, B.; Guevara Del Valle, I.Y., Lastre Valdés, M.M. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en organizaciones cubanas*. Paper presented at the II Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas.
66. Pupo Guisado, B.; Robert García, M.; Thaireaux de la Cruz, P. (2019). *La evaluación del grado de efectividad del liderazgo y la formación de directivos líderes*. Paper presented at the 9na Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. Holguín. Cuba
67. Pupo, B. (2018). *Evaluación de la influencia del sistema de métodos y estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de la dirección de la ETECSA*. Tesis de maestría sin publicar. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
68. Raez Garrido, R.M. (2016). *Estudio sobre relaciones de variables de clima organizacional en Labiofam Sucursal Holguín*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
69. Ramírez, Y. (2017). *Principios básicos de consultoría gerencial*. Recuperado el 10 de abril del 2019 del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/index.htm>.
70. Ramos Quirós, S. (2017). *Procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa productora de vacunas virales y bacterianas*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
71. Reason, J. (2017). *Ayudo a elevar tu capacidad de desarrollo y transformación, gracias al coaching podemos trabajar juntos*. Recuperado el 29 de octubre de 2018 del sitio web: <http://www.youtube.com/playlist>
72. Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Edición 15. Editorial Pearson Educación, México.
73. Rock, D. y Schwartz, J. (2007). *The neuroscience of leadership. Strategy+business*
74. Rodríguez Cruz, L. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional en TCA Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín, Cuba.
75. Rodríguez, M. (2009). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. Editorial El Manual Moderno: México.



76. Sánchez Fonseca, Y. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Labiofam Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
77. Santiesteban Navarro, Y.S. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en Empresa constructora de obras industriales, ECOI No. 9 de Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
78. Serrano Orellana, B.J.; Portalanza, C.A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma de Negocios. 5(11):117-125.
79. Serrate Alfonso, A.A. (2014). *Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica*. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 25(1):110-125.
80. Soto, M. (2017). *El estudio de los líderes de opinión en Colombia*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 del sitio web: http://www.pinterest.es/buhomeia/liderómetro_buhotm
81. Stoner, J. (2007). *Administración*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
82. Suárez Tamayo, Y. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en la Unidad Empresarial de Base Central azucarero Urbano Noris*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
83. Valiente, P. (2003). *Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales*. Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero. Pedagogía 2003. Curso 40:3.
84. Velázquez Zaldívar, R. (2016). *Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Sistema de gestión integrado de capital Humano*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
85. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2017). *Acepción de algunos términos utilizados en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. Tabloide II. UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de Periódicos. Cuba.



86.VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Tabloide I. UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de Periódicos. Cuba.



ANEXOS

Anexo 1. Test 1 para evaluar el liderazgo

¿Eres del tipo de personas que irradian confianza, entusiasmo, convence, escucha activamente y comprende a los demás, o eres de los que se apoyan en la jerarquía, te gusta más ordenar que negociar y pretendes imponer tus ideas?

Te proponemos que realices esta prueba. Reflexiona sobre cada frase y selecciona la puntuación (de 0 a 4) que mejor represente la forma en que actúas cuando influyes sobre los demás. Utiliza la escala que se muestra a continuación.

Puntuación	Significado
0	Yo nunca hago esto
1	Raramente lo hago
2	Lo hago a veces
3	Lo hago a menudo
4	Yo siempre lo hago

Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4
1. Cuando hablo con otros expreso abiertamente mis valores personales.					
2. Me esfuerzo en asegurar que las finalidades y objetivos están perfectamente claros.					
3. Intento encontrar exactamente el tipo de ayuda que la otra persona necesita.					
4. Promuevo la imaginación de las personas comunicando imágenes de cómo deberá ser el futuro.					
5. Utilizo argumentos racionales para expresar mis puntos de vista.					
6. Estoy dispuesto a protestar para que las cosas se realicen cuando creo oportuno.					
7. Yo me baso en mi posición formal y estatus para el ejercicio del poder e influir sobre otros.					



Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4
8. Procuero educar a otros para que ellos puedan entender lo que pienso.					
9. Animo y apoyo a otras personas para que tengan buenas ideas.					
10. Cuando expreso lo que yo creo, trato de comprender los sentimientos de los otros.					
11. Las personas comprenden los objetivos que ellos deben formular para su logro posterior.					
12. Yo ayudo a otras personas a resolver sus propios problemas.					
13. Presto gran atención en comunicar cómo debe ser el futuro.					
14. Obtengo una completa información para demostrar el valor de mis argumentos.					
15. Presiono a las personas para que me ayuden.					
16. Actuó escalonadamente para adquirir la autoridad real para su logro posterior.					
17. Animo a las personas a aprender nuevas formas de pensar.					
18. Apoyo a quienes desean hacer cambios por sí mismos.					
19. Tengo muy claro lo que es importante para mí.					
20. Instruyo cuidadosamente para una mejor actuación de mis colaboradores.					
21. Ayudo a las personas a encontrar respuestas a sus propios problemas.					
22. Informo sobre lo que debe hacerse para construir un futuro mejor.					
23. Trato de asegurarme que mis puntos de vista están basados en los hechos.					

Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4
24. Me apoyo en aquellas personas que no hacen las cosas egoístamente.					
25. Trato de adquirir más autoridad formal para evitar tropiezos.					
26. Trato siempre de que las personas se formen.					
27. Animo a las personas para que se esfuercen en lograr cambios por ellos mismos.					
28. Tengo un código claro de principios, que trato de comunicar a otros.					
29. Me aseguro en comprobar la actuación de otros.					
30. Ayudo a las personas a encontrar respuestas a sus propios problemas.					
31. Trato de inspirar a otros presentándoles mis ideas.					
32. Trato de presentar las cosas con argumentos lógicos.					
33. Presiono a las personas para conseguir lo que deseo.					
34. Intento adquirir autoridad formal para que las cosas se lleven a cabo.					
35. Considero que la formación es el mejor camino para cambiar la mentalidad de las personas.					
36. Apoyo moralmente a las personas que desean hacer cambios.					

Anexo 2. Encuesta 2 para evaluar el liderazgo.

1. En la oficina, le has asignado un proyecto clave a un subordinado y es vital que termine a tiempo, así que:
 - a) Le adviertes las consecuencias del más mínimo retraso.
 - b) Le das una fecha final adelantada para que apresure el trabajo.
 - c) Lo vigilas muy de cerca para comprobar lo que hace y cómo.
 - d) Trabajas con él para asegurarte de que todo vaya bien.
2. Has contratado obreros para renovar algunos lugares de la empresa y como quieres que todo salga rápido y lo mejor posible:
 - a) Les prometes grandes recomendaciones si trabajan bien.
 - b) Les explicas lo que quieres y los dejas trabajar tranquilos.
 - c) Les montas lo que podemos llamar una guardia para que no hagan chapucerías.
 - d) Los alientas a trabajar y les dices que confías en ellos.
3. Cuando menos lo esperas te proponen a cargo de un departamento de mayor envergadura. ¿Cómo te sentirías?
 - a) Contento de la oportunidad de dejar tu huella en esa nueva área.
 - b) Preocupado por encontrar quienes te ayuden a soportar ese trabajo difícil.
 - c) Abrumado por los miles de detalles y responsabilidades de las que tendrás que ocuparte ahora.
 - d) Te preocupas de si hallarás buenos colaboradores que te apoyen.
4. Si tuvieras que despedir a un mal empleado. ¿Cómo lo harías?
 - a) Te limitarías a mandarle la cesantía con el cheque de liquidación.
 - b) Te darías gusto diciéndole todo lo que se merece.
 - c) Le explicarías desapasionadamente los motivos del despido.
 - d) Le hablarías amistosamente tratando de no lastimarlo mucho.
5. La nueva secretaria te ha salido un poco fresca e insolente. ¿Qué hacer?
 - a) Le adviertes que una sola queja tuya en la administración sería su despido.
 - b) Le dices que no le vas a dejar pasar una, que cambie su actitud o la despides.
 - c) Le explicas que su comportamiento cada día es más insoportable.
 - d) La llevas con las riendas cortas.



6. Tu jefe quiere una reorganización a la que tú no le encuentras ni pies ni cabeza. Entonces le dices que:
- a) Su idea es interesante, pero que requiere de mayor estudio.
 - b) No tiene ningún sentido lo que dice y le explicas bien las razones en que te basas.
 - c) El plan parece bueno pero que tú no te sientes capacitado para juzgarlo.
 - d) Algo tan serio debería presentarse a una junta.
7. Te acaban de ascender a jefe de una división muy mal organizada y para empezar a organizarla tú:
- a) Reúnes a los jefes de sesión y les pides que te presenten propuestas para aumentar la eficiencia.
 - b) Pasas una semana estudiando el funcionamiento de la división y entonces actúas.
 - c) Sustituyes a los funcionarios claves con gentes de tu confianza.
 - d) Procuras que todos los trabajadores se interesen y colaboren.
8. Solicitas un empleo que te interesa mucho. Sabes que buscan una persona fuerte y segura de sí misma. Entonces:
- a) No tienes ningún problema en la entrevista, porque tú tienes más carácter que nadie.
 - b) Actúas agresivamente aunque te estés muriendo de miedo.
 - c) Tratas de parecer fuerte y seguro de ti, pero el papel no te queda muy convincente que digamos.
 - d) Eres natural, te niegas a fingir una personalidad falsa.
9. Tu mejor empleado se va de la empresa y buscas para sustituirlo.
- a) Una persona con talento natural, pero sin base ni experiencia.
 - b) Alguien con la preparación y experiencia adecuadas.
 - c) Una personalidad agradable con quien sea fácil llevarse bien.
 - d) Un individuo presto a obedecerte y siempre dispuesto a alagarte.



Anexo 3. Encuesta 3 de calificación del CMP

Piense en la persona con la que usted trabaja menos bien. Puede ser alguien con quien trabaja ahora o alguien a quien conoció en el pasado. No tiene que ser la persona que menos le guste, pero debe ser la persona con quien ahora tiene o ha tenido las mayores dificultades para realizar un trabajo. Describe a esta persona como le parezca a usted, colocando una X en el punto en el cual cree que describe mejor a esa persona. Haga esto para cada par de adjetivos.

Agradable	___	___	___	___	___	___	___	___	Desagradable
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Amigable	___	___	___	___	___	___	___	___	No amigable
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Rechazador	___	___	___	___	___	___	___	___	Aceptador
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Ayudador	___	___	___	___	___	___	___	___	Frustrante
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Apático	___	___	___	___	___	___	___	___	Entusiasta
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Tenso	___	___	___	___	___	___	___	___	Relajado
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Distante	___	___	___	___	___	___	___	___	Cercano
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Frío	___	___	___	___	___	___	___	___	Cálido
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Cooperativo	___	___	___	___	___	___	___	___	No cooperativo
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Apoyador	___	___	___	___	___	___	___	___	Hostil
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Aburrido	___	___	___	___	___	___	___	___	Interesante
	8	7	6	5	4	3	2	1	



Conflictivo	___	___	___	___	___	___	___	___	Armonioso
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Seguro de sí	___	___	___	___	___	___	___	___	Dubitativo
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Eficaz	___	___	___	___	___	___	___	___	Ineficaz
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Melancólico	___	___	___	___	___	___	___	___	Alegre
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Abierto	___	___	___	___	___	___	___	___	Reservado
	8	7	6	5	4	3	2	1	



Anexo 4. Test 3 de estilo.

Piense en cómo es usted en la relación con sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 36 pares de oraciones que deciden lo que usted hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cuál se ajusta mejor a usted. Entonces marque con una (X) en la casilla señalizada con un guión.

Por ejemplo, si usted piensa que del primer par de oraciones la primera es la que mejor decide su comportamiento en el trabajo, marque con una (X) sobre el guión que aparece en la casilla debajo de la columna B.

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

Por favor asegúrese de que ha marcado una (X) en la casilla que ha seleccionado.

Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
1. Creo que una vez que las metas están bien establecidas cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas.		—				
1A. Otorgo responsabilidades pero las retiro si no se prevé ningún cumplimiento.		—				
2. Les digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento.						—
2A. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.					—	
3. Mis niveles de ejecución son altos, y tengo poca simpatía por aquellos que tengan un bajo nivel de ejecución.		—				
3A. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estimulo para que reflexionen y regresen con otro plan.						—
4. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.				—		
4A. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por el no cumplimiento tiene un uso limitado.					—	



Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
5. En lugar de indicar el camino que prefiero sugiero vías y alternativas de hacer las cosas.						—
5A. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismos.		—				
6. Cuando me describen las alternativas, no soy explícito en indicar las acciones que prefiero.			—			
6A. Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo soy cuidadoso en brindar las razones por las que deseo hacer eso por determinada vía.			—			
7. Pienso que requerir a los empleados es más dañino que bueno.					—	
7A. Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados, pues considero que esto distingue a un buen jefe.					—	
8. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por el no cumplimiento tiene un uso limitado.						—
8A. Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.				—		
9. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado.	—					
9A. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismos.		—				
10. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados.				—		
10A. Siento que el plan aprobado representa generalmente las ideas de mis subordinados.						—
11. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.						—
11A. Creo que una vez que las metas están bien establecidas para cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarla.			—			

Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
12. Cuando requiero a un subordinado es cuando estoy decidido a hacerle saber que lo hizo mal.		—				
12A. Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.						—
13. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.		—				
13A. Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.		—				
14. Considero que un dirigente popular es mejor que un impopular.					—	
14A. Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus dificultades.			—			
15. Creo que es una tarea del dirigente despertar interés en los subordinados por alcanzar los objetivos.						—
15A. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.						—
16. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.					—	
16A. Pienso que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza					—	
17. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otros planes.						—
17A. A menudo doy órdenes en forma de sugerencias pero dejo claro qué es lo que quiero.			—			
18. Creo que los beneficios de seguridad en el trabajo así como los planes de Jubilación, son importantes para la seguridad de los empleados.				—		
18A. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.						—

Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
19. A la larga, despediré al subordinado que considere ingobernable.	—					
19A. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.					—	
20. Siento que reportar no es necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.						—
20A. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado.	—					
21. Estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.		—				
21A. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.				—		
22. Velo por mejorar el rendimiento individual más que en insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.						—
22A. No propicio argumentos que afecten la armonía de los subordinados.				—		
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.					—	
23A. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten.		—				
24. Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinadas vías.			—			
24A. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	—					
25. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.				—		

Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
25A. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	—					
26. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.				—		
26A. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	—					
27. Desarrolle estrechas relaciones entre los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe.				—		
27A. Cuando me han descrito alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de acción que prefiero.			—			
28. Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de forma firme y razonada.			—			
28A. No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.		—				
29. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	—					
29A. A menudo doy órdenes en forma de sugerencias, pero dejo claro que es lo que quiero.				—		
30. Otorgo responsabilidades pero la retiro sino se prevé un cumplimiento.	—					
30A. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.						—
31. Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismos.		—				
31A. Cuando requiero a mis subordinados es porque estoy decidido a hacerle saber que hizo mal.	—					
32. Tiendo a confiar en la auto-dirección y el auto control más que ejercer yo mismo mucho control.						—

Afirmaciones.	A	B	C	D	E	F
32A. En lugar de indicar el camino que prefiero sugiero vías alternativas de hacer las cosas.					—	
33. Busco reducir las resistencias a mis decisiones, indicando a mis subordinados lo que pueden ganar con ello.				—		
33A. Velo por mejorar el rendimiento individual más que en insistir en altos niveles de rendimientos de mis subordinados.					—	
34. A menudo doy órdenes en forma de sugerencias, pero dejo claro lo que deseo.				—		
34A. A la larga despediré al que considere ingobernable.	—					
35. Insisto a que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	—					
35A. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.						—
36. Siento que el plan aceptado generalmente representa las ideas de mis subordinados.					—	
36A. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.				—		

Anexo 5. Test 2 ¿Cuál es el estilo de liderazgo de su jefe?

Las siguientes preguntas analizan el estilo de liderazgo de su jefe. Lea cada afirmación con cuidado. Piense en la forma en que se comporta normalmente su jefe y marque en la letra que describe de manera más precisa su estilo.

S=Siempre F=Con frecuencia ?=En ocasiones R=Rara vez N=Nunca

Cuestiones a evaluar	S	F	?	R	N
1. Emplea el tiempo necesario para explicar cómo debe llevarse a cabo un trabajo.					
2. Explica la parte que los compañeros de trabajo van a desempeñar en el grupo.					
3. Expresa con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás.					
4. Organiza sus propias actividades de trabajo.					
5. Permite que la gente conozca cuán bien se desempeñan.					
6. Permite que las personas conozcan lo que se espera de ellas.					
7. Estimula el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los demás.					
8. Expresa con claridad su actitud a los demás.					
9. Asigna otras tareas particulares.					
10. Se asegura que los demás comprendan su función en el grupo.					
11. Programa el trabajo que quiere que otros hagan.					
12. Pide a los otros que sigan normas y reglamentos estándar.					
13. Hace que trabajar en la tarea resulte más agradable.					
14. Hace todo lo posible por ayudar a los demás.					
15. Respeta los sentimientos y opiniones de otros.					
16. Es atento y considerado con los demás.					
17. Mantiene un ambiente amistoso en el grupo.					
18. Hace pequeñas cosas que vuelven más agradable para los demás pertenecer al grupo.					

Cuestiones a evaluar	S	F	?	R	N
19. Trata a los demás como iguales.					
20. Avisa por anticipado a los otros de los cambios y explica cómo les afectarán.					
21. Busca el bienestar personal de los demás.					
22. Es accesible y amistoso con los demás.					



Anexo 6. Capacidad de liderazgo.

El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida, descubre si tú tienes la capacidad para ser líder. ¡Pruébate!

Aspectos a evaluar	Si	No
1. ¿Sabes con exactitud cuáles son tus metas en cada actividad que desarrollas? ¿Sabes bien hacia dónde te diriges?		
2. Cuando estás al frente de un grupo y lo conoces. ¿Prefieres dar autonomía a tus dirigidos en la toma de decisiones?		
3. Tu comportamiento está fundado en valores y creencias claras.		
4. Cuando acuerdas una cita ¿Eres tú quien decide la hora y el lugar?		
5. Tu actitud ante las decisiones importantes es de tomar los riesgos porque no le temes a equivocarte.		
6. Consigues que la gente que te rodea siga tus iniciativas con facilidad sin tener que luchar demasiado para persuadirlos.		
7. Disfrutas lo que haces y transmites a los que te rodean ilusión e interés.		
8. Hablar en público no te resulta incómodo, más bien te agrada exponer tus puntos de vista en público.		
9. Cuando te equivocas analizas el por qué y te pones en la tarea de componer el error y ofrecer soluciones.		
10. Cuando alguien te sugiere algo acerca de tu trabajo generalmente lo escuchas y analizas si es valedera o no, porque sabes que podría ser útil.		

Anexo 7. Encuesta 1 de estilo de dirección.

A continuación aparecen los estilos de dirección más usados por los directivos en las organizaciones. Marque con una X cuál de ellos (uno solo) usted identifica más con el modo que su jefe emplea para dirigir.

Autocrático ____	Democrático ____	Dejar hacer ____
El jefe determina la actividad sin consultar, da instrucciones paso a paso sobre la tarea, asigna tareas y colaboradores a cada miembro, establece los procedimientos de trabajo, elogia y critica abiertamente, se mantiene psicológicamente alejado del grupo, y no participa en sus actividades.	El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar, se hace una planificación global del trabajo, los miembros adoptan decisiones individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los colaboradores. El jefe sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja, distribuye de forma objetiva sus elogios y críticas, participa en la vida del grupo aunque no realiza trabajo directo.	El grupo es libre de hacer lo que quiera. El jefe es pasivo, proporciona información y materiales si se los piden, no sugiere, no tiene iniciativa, no realiza evaluaciones del trabajo, no participa en la vida del grupo y se muestra amistoso pero distante.



Anexo 8. Cuestionario para la valoración de la capacidad potencial del sistema de impactos a partir de las características del jefe.

Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
1. Seriedad habitual.					
2. Conocimientos profesionales.					
3. ¿Ayuda mucho?					
4. ¿Es el jefe el principal valor?					
5. ¿Trabajan a gusto?					
6. Dureza en las órdenes.					
7. Actitud en situaciones críticas.					
8. ¿Es benevolente?					
9. ¿Con él todos valen más?					
10. ¿Pueden realizarse?					
11. Sequedad de trato.					
12. Soluciones acertadas.					
13. ¿Paga bien?					
14. ¿Da recomendaciones efectivas?					
15. ¿Están motivados a rendir?					
16. Muestra de dominio.					
17. Capacidad de solución.					
18. ¿Promociona frecuentemente?					
19. ¿Tienen fe en él?					
20. ¿Integran los objetivos generales?					
21. Reacción jerárquica.					
22. Tesón y energía.					
23. ¿Hace progresar a sus subordinados?					
24. ¿El futuro del grupo está ligado al jefe?					
25. ¿Se identifican con los objetivos del grupo?					
26. Aparente mal humor.					
27. Combatividad.					



Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
28. ¿Defiende a sus subordinados en peligro?					
29. ¿Los subordinados necesitan del jefe?					
30. ¿Satisfacen sus aspiraciones personales?					
31. Excesivo poder en sus manos.					
32. Fama fuera del grupo.					
33. ¿Es comprensivo con los fallos?					
34. ¿Confían en su planificación del futuro?					
35. ¿Trabajan con sentido vocacional?					
36. Situación precaria del grupo.					
37. Resultados obtenidos.					
38. ¿Se sienten los subordinados bien valorados?					
39. ¿Consideran al jefe el motor del equipo?					
40. ¿Tratan los asuntos como propios?					
41. Sanciones impuestas.					
42. ¿Se sienten prestigiados los subordinados?					
43. ¿Procura ante todo crear un buen clima?					
44. ¿Apoya y resuelve en momentos difíciles?					
45. ¿Viven con entusiasmo la acción laboral?					

Anexo 9. Encuesta

Otorgue la puntuación que usted considere que posee su jefe en cada uno de los siguientes aspectos, teniendo en cuenta la puntuación máxima que corresponde a cada aspecto.

Aspectos a evaluar	Puntuación máxima	Puntuación otorgada
1. Tiene el evaluado el nivel de preparación que exige su puesto.	10	
2. Administra su tiempo de trabajo según lo programado.	15	
3. Optimiza los recursos e insumos para su trabajo, obteniendo la calidad específica y libre de no conformidades.	20	
4. Expresa sus ideas y necesidades con claridad en su área de trabajo y/o en juntas.	25	
5. Domina y conoce plenamente su trabajo y reacciona oportuna y positivamente ante situaciones inesperadas, sin desviarse de los objetivos, programas y procedimientos establecidos.	30	
6. Satisface a sus clientes (internos y externos) en sus necesidades.	11	
7. Administra su tiempo de trabajo según lo programado.	15	
8. Anticipa resultados a sus clientes y busca formas para ayudar a los mismos para obtener ventajas competitivas.	29,3	
9. Excede las expectativas de sus clientes (internos y externos).	35,7	
10. Cuando se le permite, participa con entusiasmo en juntas para buscar la mejora continua de los procesos y fallas en ellos.	15	
11. Comparte sus conocimientos, experiencia e información para mejorar el trabajo.	35	



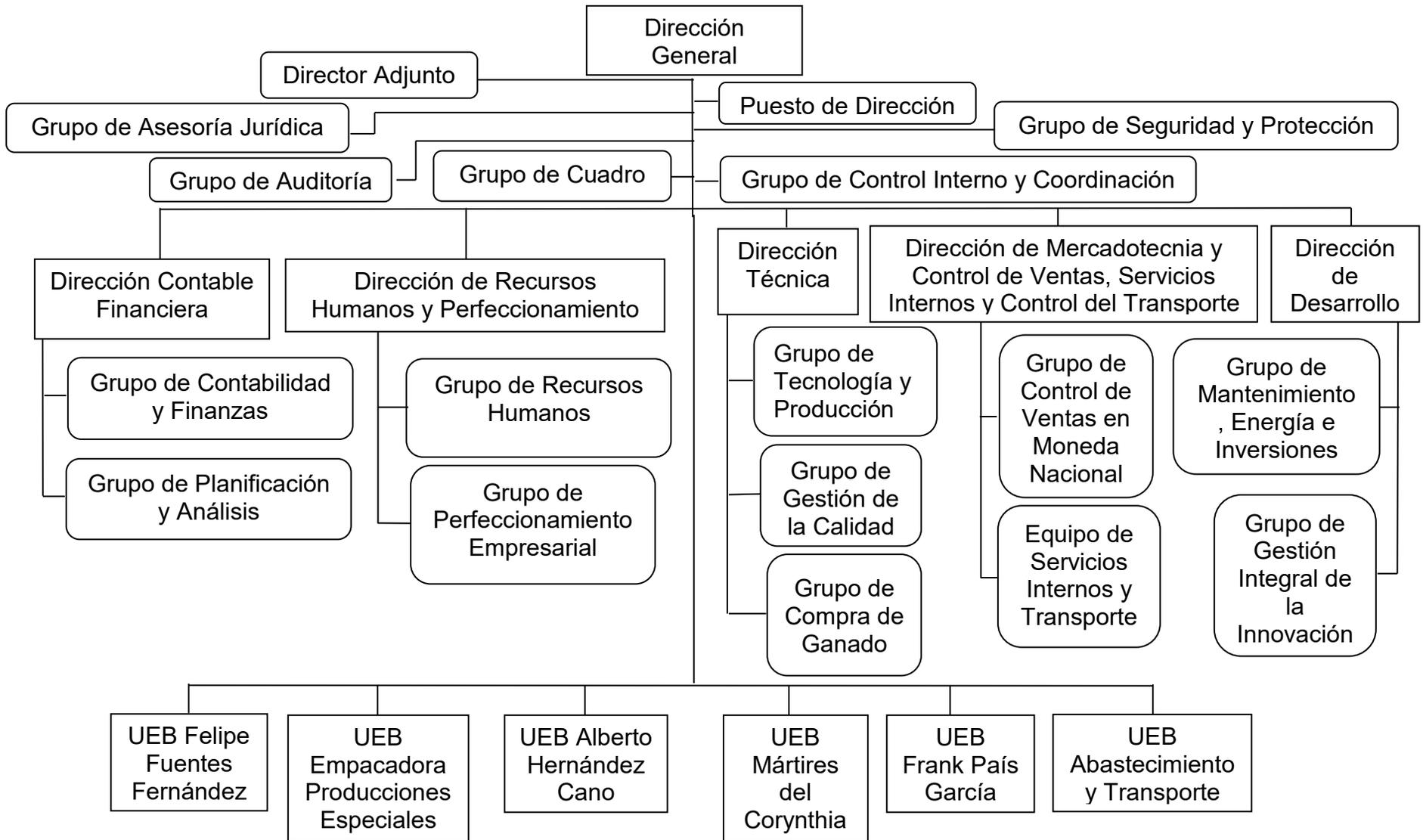
Aspectos a evaluar	Puntuación máxima	Puntuación otorgada
12. Da apoyo al cliente interno y externo de cómo mejorar sus resultados.	50	
13. Aporta sus ideas con iniciativa para mejorar los productos y procesos de su área de trabajo y de la empresa.	40	
14. Aplica nuevas formas de trabajo que enriquecen el valor de la empresa, incrementando la calidad y productividad de los productos/servicios de la empresa.	60	
15. Motiva a los miembros de su equipo a realizar el trabajo, algunas veces sin gritos o tácticas de intimidación.	20	
16. Los miembros del grupo se sienten tranquilos y seguros de hablar con él.	20	
17. Facilita la toma de decisiones dentro del grupo.	20	
18. Acepta con agrado puntos de vista de los miembros del grupo para mejorar su trabajo en el área y en la empresa.	20	
19. Potencializa las habilidades de los demás y permite su desarrollo profesional.	20	
20. No presenta problemas de salud al llegar a su trabajo después de los días de descanso y a veces entre semana que le impiden laborar al 100% de su capacidad.	10	
21. Llega desvelado a su trabajo, pues en caso contrario disminuye su productividad.	15	
22. Su condición física y su desempeño no se ven afectadas por condiciones alimenticias.	20	
23. Maneja su estrés adecuadamente, lo que le permite controlar las tensiones que tiene durante su trabajo.	25	

Aspectos a evaluar	Puntuación máxima	Puntuación otorgada
24. Va al médico por lo menos dos veces al año sin estar enfermo.	30	
25. Al señalarle un error lo acepta sin comentarios, pues en caso contrario se siente agredido y arremete a los miembros del grupo.	11	
26. Acepta las opiniones de otros y de su jefe, no tiene problemas de autoridad con el superior.	24	
27. Sabe manejar los conflictos en los que está involucrado, no huye de ellos ni los evade.	29,30	
28. Su conducta es asertiva, enfrenta de forma madura los problemas.	35,70	
29. Busca la cohesión del grupo, socialización con todos los integrantes, sin afectar el nivel de desempeño de él mismo o de algún compañero.	15	
30. Es positivo frente a las ideas del cliente y de sus compañeros, además hace alianzas cliente-proveedor, tiene una gran actitud ganar-ganar.	35	
31. Su liderazgo es positivo ante sus compañeros y sus jefes.	50	
32. Deja fluir las fuerzas creativas del vivir, de él mismo y de sus compañeros, rompiendo paradigmas.	40	
33. Es y hace a los demás positivo ante la adversidad, las crisis las convierte en oportunidades, se reinventa (se renueva, se actualiza, busca su autorrealización diaria, siempre tiene ánimo) todos los días.	60	
34. Cultiva y faculta la organización inteligente.	20	
35. Utiliza su creatividad y la de los miembros del grupo para mejorar sus relaciones y el trabajo.	20	

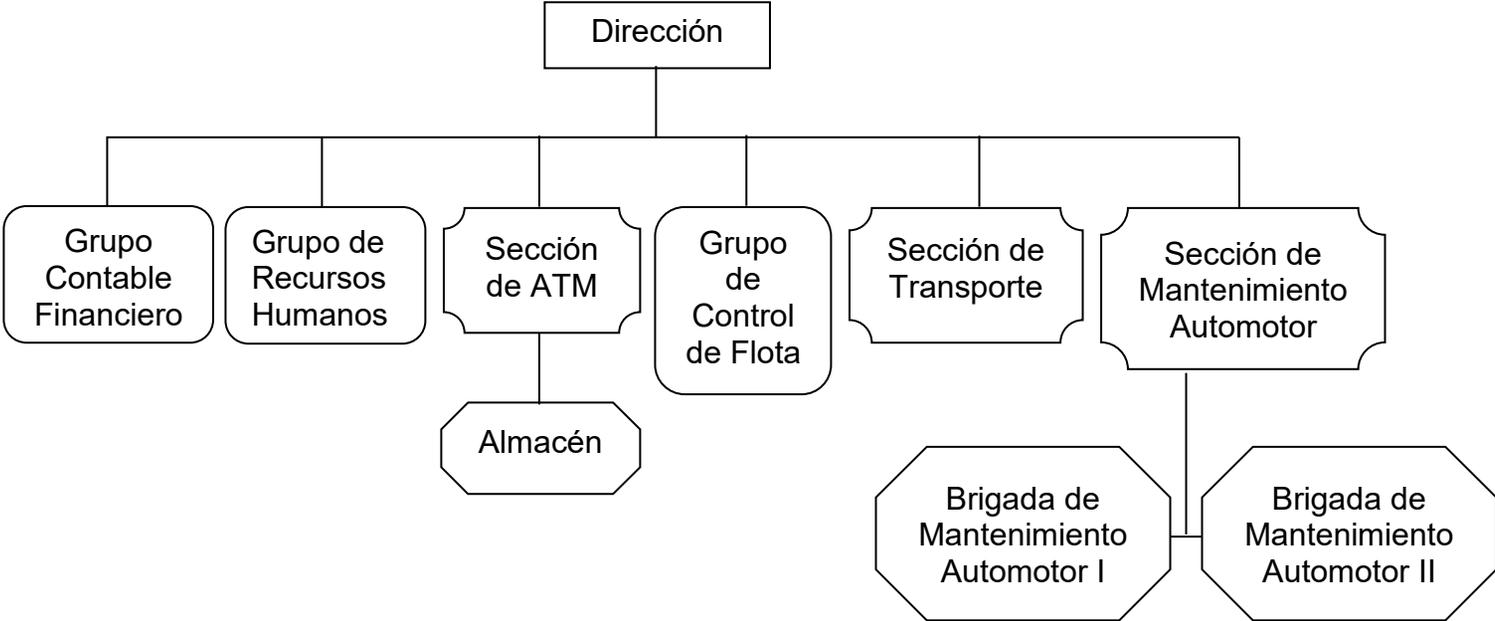
Aspectos a evaluar	Puntuación máxima	Puntuación otorgada
36. Acepta respuestas poco comunes o poco usuales, pero apropiadas para realizar su trabajo.	20	
37. Tiene habilidad para sintetizar y resolver problemas en su vida y en el trabajo de sus compañeros.	20	
38. Muestra independencia, tanto en actitudes como en conducta, al realizar su trabajo y al socializarse, rompe estereotipos.	20	



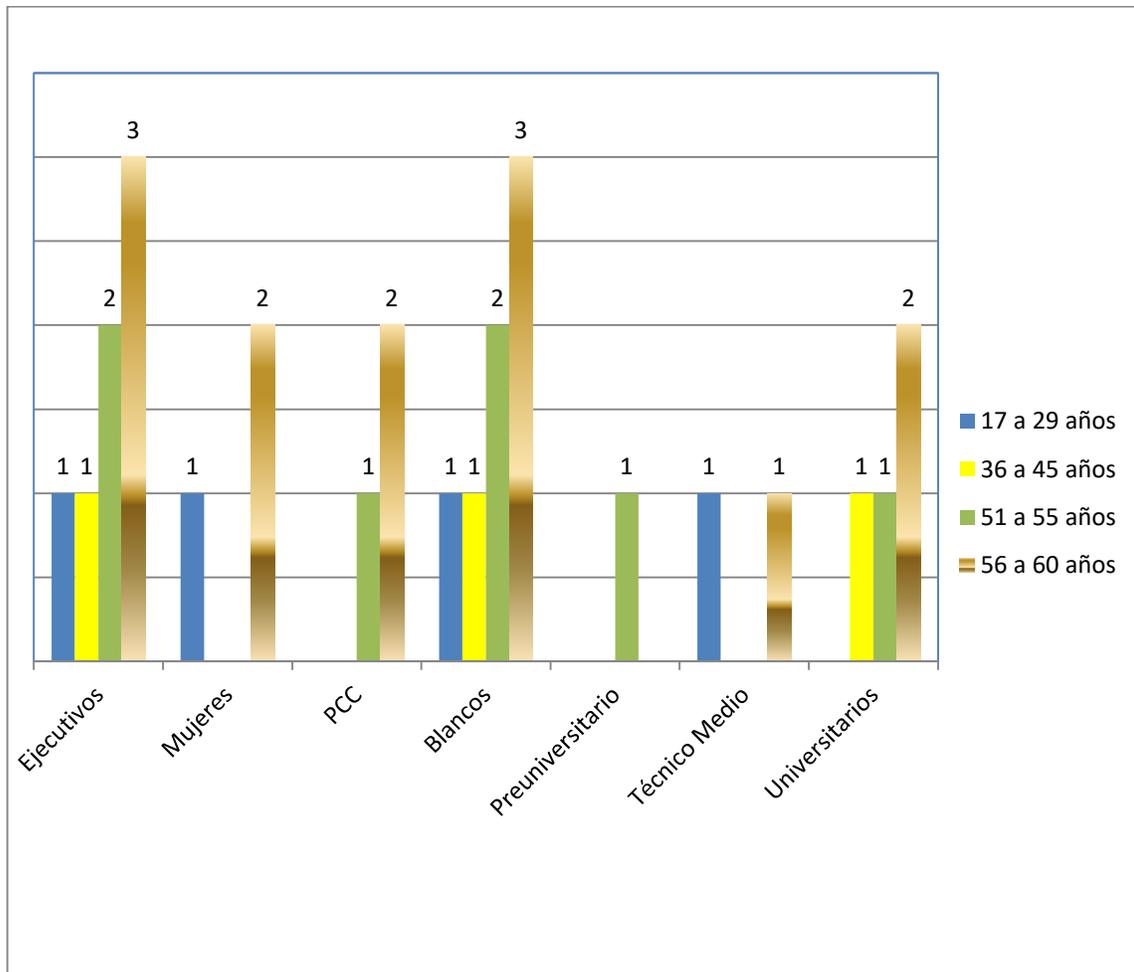
Anexo 10. Organigrama de la Empresa Cárnica Holguín



Anexo 11. Organigrama de la Unidad Empresarial de Base Abastecimiento y Transporte de la Empresa Cárnica Holguín.



Anexo 12. Cantidad de ejecutivos según rangos de edades por sexo, militancia, étnia y nivel de escolaridad.



Anexo 13. Cuestionario (Encuesta de liderazgo a trabajadores)

La Universidad de Holguín y la Empresa Cárnica Holguín (Tradisa) realizan un estudio de liderazgo en tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre el tema, lo que ayudará a mejorar los problemas encontrados.

Es un cuestionario anónimo y confidencial. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que piensas o sientes y márcala con una X. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

Muchas gracias por tu colaboración.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes responder cada una de ellas teniendo en cuenta la escala siguiente:

1: No estoy de acuerdo con la afirmación

2: Estoy muy poco de acuerdo con la afirmación

3: Estoy algo de acuerdo con la afirmación

4: Estoy bastante de acuerdo con la afirmación

5: Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Mi jefe tiene los conocimientos técnicos necesarios para realizar su labor					
2	Mi jefe conduce de manera acertada al grupo hacia el logro de las metas					
3	Mi jefe mantiene buenas relaciones con todos los trabajadores					
4	Mi jefe goza de prestigio entre todos los trabajadores del área					
5	Mi jefe es considerado un líder en el grupo					
6	Mi jefe nos estimula a superarnos constantemente para realizar mejor nuestra labor					
7	Mi jefe propicia que los trabajadores del área nos llevamos bien para realizar nuestra labor					



No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
8	Mi jefe impulsa a los trabajadores a ser solidarios					
9	Mi jefe nos estimula a especializarnos en tareas diferentes para lograr las metas					
10	El jefe se apoya en las personas que los trabajadores más respetan y siguen					
11	Mi jefe respeta las tradiciones del colectivo					
12	Mi jefe nos conduce acertadamente en aquellas tareas que son más complejas					
13	Mi jefe controla que se hagan las cosas como él dice					
14	Mi jefe permite hacer cosas nuevas					
15	El jefe sabe manejar la presión que tenemos de otros grupos					
16	Mi jefe tiene la experiencia práctica adecuada para realizar su labor					
17	Mi jefe nos estimula a lograr las metas y objetivos del grupo					
18	Mi jefe se comunica adecuadamente con los compañeros de trabajo					
19	Mi jefe es ejemplo entre los compañeros de trabajo					
20	Mi jefe es aceptado como líder en nuestro grupo					
21	Muchos trabajadores de mi área tienen la experiencia necesaria					
22	Los trabajadores de mi área nos entendemos bien al realizar nuestra labor					
23	Los trabajadores de mi área somos unidos					
24	La cantidad de personas que trabajamos en mi área es adecuada para lograr las metas					
25	En mi área existen trabajadores que nos guían a la par del jefe, para lograr las metas					
26	Los trabajadores sentimos que el jefe no impone formas de trabajo inadecuadas					

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
27	Los trabajadores nos sentimos bien al realizar nuestras tareas					
28	Debemos realizar las tareas tal como están detalladas en los manuales y procedimientos					
29	Mi área es muy tranquila, siempre hacemos lo mismo					
30	Mi área colabora con otras para lograr los objetivos de la organización					
31	Mi jefe tiene dominio de la actividad que realizamos					
32	Mi jefe estimula que trabajemos en equipo para lograr las metas					
33	Mi jefe maneja adecuadamente los conflictos entre los compañeros de trabajo					
34	Mi jefe es respetado por todos los trabajadores del área					
35	Mi jefe es reconocido en el centro, como líder de nuestro grupo					
36	Mi jefe nos facilita una buena preparación					
37	Mi jefe propicia una buena comunicación entre los compañeros de mi área					
38	Mi jefe estimula más los resultados del grupo que los resultados individuales					
39	Mi jefe aprovecha bien los conocimientos que cada uno tiene					
40	El jefe apoya a los trabajadores que son respetados por el colectivo					
41	Mi jefe comparte las costumbres de los trabajadores					
42	Mi jefe se preocupa por disminuir el aburrimiento que sentimos al realizar siempre las mismas tareas					
43	Mi jefe nos da libertad para realizar el trabajo de acuerdo a como consideremos que es mejor					
44	Mi jefe es flexible para introducir cambios					

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
45	El jefe estimula las buenas relaciones con otras áreas para realizar nuestras tareas					
46	El jefe toma todas las decisiones sin consultar a nadie					
47	El jefe da participación a los trabajadores en la toma de las decisiones					
48	El jefe deja que los trabajadores sean quienes tomen las decisiones					
49	El estilo de dirección que utiliza mi jefe nos facilita lograr las metas					



Anexo 14. Cuestionario (Encuesta de liderazgo a los ejecutivos)

La Universidad de Holguín y la Empresa Cárnica Holguín (Tradisa) realizan un estudio de liderazgo en tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre el tema, lo que ayudará a mejorar los problemas encontrados.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que piensas o sientes y márcala con una X. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta. Muchas gracias por tu colaboración.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes responder cada una de ellas teniendo en cuenta la escala siguiente:

- 1: No estoy de acuerdo con la afirmación
- 2: Estoy muy poco de acuerdo con la afirmación
- 3: Estoy algo de acuerdo con la afirmación
- 4: Estoy bastante de acuerdo con la afirmación
- 5: Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Tengo los conocimientos técnicos necesarios para realizar mi labor					
2	Conduzco acertadamente al grupo hacia el logro de las metas					
3	Mantengo buenas relaciones con todos mis subordinados					
4	Gozo de prestigio entre todos los trabajadores de mi área					
5	Soy considerado un líder en el grupo					
6	Estimulo constantemente a los trabajadores a superarse para realizar mejor su labor					
7	Logro que mis subordinados se lleven bien al realizar su labor					



No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
8	Impulso a los trabajadores a ser solidarios					
9	Estimulo a los trabajadores a especializarse en tareas diferentes para lograr las metas					
10	Apoyo a aquellos subordinados que los trabajadores más respetan y siguen					
11	Respeto las tradiciones del colectivo					
12	Conduzco acertadamente a los trabajadores en aquellas tareas que son más complejas					
13	Controlo que se hagan las cosas como yo digo					
14	Permito hacer cosas nuevas					
15	Se manejar la presión que tenemos de otros grupos					
16	Tengo la experiencia práctica adecuada para realizar mi labor					
17	Estimulo a los trabajadores a lograr las metas y objetivos del grupo					
18	Me comunico adecuadamente con mis subordinados					
19	Soy ejemplo entre los compañeros de trabajo					
20	Soy aceptado como líder en mi grupo					
21	Los trabajadores de mi área tienen la experiencia necesaria					
22	Los trabajadores de mi área se entienden bien al realizar su labor					
23	Los trabajadores de mi área son unidos					
24	La cantidad de personas que trabajan en mi área es adecuada para lograr las metas					
25	Tengo subordinados que me ayudan a guiar a los trabajadores para lograr las metas					

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
26	Los trabajadores sienten que no les impongo mi forma de trabajo					
27	Los trabajadores se sienten bien al realizar sus tareas					
28	Se deben realizar las tareas tal como están detalladas en los manuales y procedimientos					
29	En mi área siempre hacemos lo mismo					
30	Mi área colabora con otras áreas para lograr los objetivos de la organización					
31	Tengo dominio de la actividad que realizamos					
32	Estimulo el trabajo en equipo para lograr las metas					
33	Manejo adecuadamente los conflictos entre los compañeros de trabajo					
34	Soy respetado por todos los trabajadores del área					
35	Soy reconocido en el centro como líder de mi grupo					
36	Facilito la buena preparación de mis subordinados					
37	Propicio una buena comunicación entre los compañeros del área					
38	Estimulo más los resultados del grupo que los resultados individuales					
39	Aprovecho bien los conocimientos que cada uno tiene					
40	Apoyo a los trabajadores que son respetados por el colectivo					
41	Comparto las costumbres de los trabajadores					
42	Me preocupo por disminuir el aburrimiento que sienten los trabajadores al realizar siempre las mismas tareas					

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
43	Les doy libertad a mis subordinados para realizar el trabajo de acuerdo a como consideren que es mejor					
44	Soy flexible para introducir cambios					
45	Estimulo las buenas relaciones con otras áreas para realizar nuestras tareas					
46	Tomo todas las decisiones sin consultar a nadie					
47	Dejo participar a los trabajadores en la toma de decisiones					
48	Dejo que los trabajadores sean quienes tomen las decisiones					
49	El estilo de dirección que utilizo facilita el logro de las metas					



Anexo 15. Guía de entrevista a directivos

1. ¿Considera que es un líder efectivo? ¿Por qué?
2. ¿Cómo cree que sus subordinados lo ven? ¿Por qué?
3. ¿Los resultados que ha logrado en su trabajo como directivo son reconocidos por sus subordinados como exitosos?
4. ¿Los resultados que ha logrado en su trabajo como directivo son reconocidos por otros directivos como exitosos?
5. ¿En qué áreas de mejora cree usted que debe trabajar para lograr mayor efectividad en su liderazgo?
6. ¿Qué acciones desarrolla para lograr mayor efectividad en su liderazgo?
7. ¿Considera que lo aprendido en la capacitación recibida lo aplica en su trabajo de manera oportuna y adecuada? ¿Por qué?
8. ¿Considera que su actuación como directivo se refleja en los resultados de la organización? ¿Por qué?

Nota: aquí solo se recoge por escrito el criterio de cada jefe y se procesa cualitativamente, comparando lo que dijo con los resultados de la encuesta.



Anexo 16. Efectividad percibida del estilo más utilizado y calculada a los tres estilos en todas las áreas de la UEB-AT

Áreas	Efectividad		
	Percibida	Calculada	Diferencia: Percibida – Calculada
Dirección	4,67	4,33	0,34
Recursos Humanos	3,50	4,21	-0,71
Contabilidad	5,00	4,61	0,39
Abastecimiento	4,50	4,38	0,12
Transporte	3,97	4,09	-0,12
Taller	3,29	3,97	-0,68
Control de Flota	4,80	3,93	0,87
Promedio UEB-AT	4,25	4,22	0,03