

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Centro de Estudios de Dirección Empresarial**



***Procedimiento para diagnosticar el liderazgo  
en la Fábrica de Piensos Villa Clara.***

**(Tesis en opción al Título Académico de Ingeniero Industrial)**

**Autor: Osbany Brito Caballero**

**Tutor: MSc. Dany Jerónimo Romagosa**

**Santa Clara  
2013**

..... *A mi abuela del alma, a quien le debo lo que soy hoy.*

*A mi única tía, estrella inspiradora de mis estudios.*

*A mi mamá, mi razón de ser.*

*A mi Teresa Alejandra, fuerza motivadora de cada una de mis  
letras en este trabajo.*

*A mis hermanas, para que les sirva de ejemplo en su crecimiento  
profesional futuro.*

*.... A todos los que de alguna manera contribuyeron  
desinteresadamente.*

*A los que creyeron en mí.*

*A los que dedicaron horas de sueño y soportaron mi desvelo.  
A ustedes, sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer  
su constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan  
que mis resultados, esfuerzos y logros han sido también suyos.*

*A todos, mis más sinceros agradecimientos.*

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta a continuación tiene como título “Procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara”. Esta UEB forma parte de la Empresa de Piensos Centro subordinada al GIAS, Grupo Industrial de Alimentos y Silos, perteneciente al MINAGRI, Ministerio de la Agricultura, esta entidad se encuentra situada en el municipio Santa Clara y se dedica a la producción y comercialización de Alimentos para el consumo animal.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que se debe tomar como clave de este éxito al liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma, empresas vigorosas y viables.

El objetivo fundamental de esta investigación es realizar un estudio diagnóstico del liderazgo en la fábrica a partir del procedimiento propuesto. Para el logro del mismo se plantean como objetivos específicos: desarrollar una base de conocimientos derivados de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre las potencialidades del liderazgo y su papel en el desarrollo de las empresas, elaborar los pasos del procedimiento, diagnosticar las regularidades del liderazgo en la fábrica a través del procedimiento propuesto y valorar por especialistas su factibilidad.

**ÍNDICE**

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
<b>1. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PIENSOS CENTRO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	9
1.1 Fundamentos de la dirección.....	10
1.1.1 Concepto de dirección como actividad social, importancia y necesidad.....	10
1.1.2 Importancia de la dirección (administración).....	12
1.1.3 Necesidad de la dirección.....	12
1.1.4 La dirección es dinámica, artificial y probabilística.....	12
1.1.5 La dirección como ciencia y arte.....	12
1.2 Estilos y métodos de dirección.....	13
1.2.1 ¿Qué se entiende por estilo de dirección?.....	13
1.2.2 Métodos de dirección.....	14
1.3 Distintas definiciones sobre liderazgo.....	15
1.4 Diferencias entre directivos y líderes.....	19
1.5 Tendencias del liderazgo.....	21
1.6 Manifestaciones del liderazgo en Cuba.....	22

1.7 Vías para diagnosticar y potenciar el liderazgo en directivos.....	24
1.8 Análisis de procedimientos para diagnosticar el liderazgo.....	28
1.9 Conclusiones del primer capítulo.....	29
<b>2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR EL</b>	<b>30</b>
<b>LIDERAZGO EN LA FÁBRICA DE PIENSOS VILLA CLARA.....</b>	
2.1 Métodos, instrumentos y técnicas utilizados durante la	30
investigación.....	
2.2 Procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo.....	34
2.3 Conclusiones del segundo capítulo.....	45
<b>3. RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>PROPUESTO PARA DIAGNOSTICAR EL LIDERAZGO EN LA FÁBRICA DE</b>	<b>46</b>
<b>PIENSOS VILLA CLARA. VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS.....</b>	
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para diagnosticar el	46
liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara.....	
3.2 Valoración de especialistas sobre el procedimiento propuesto...	65
3.3 Conclusiones del tercer capítulo.....	66
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo actual se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y acelerado desarrollo, donde la continua innovación tecnológica es una necesidad para el éxito. En este contexto el mercado mundial se torna cada vez más exigente, por lo que la calidad ya no diferencia en gran medida a los productores, sino que es una premisa competitiva, así que este aspecto y los precios han sido también elaborado y revisados, que le quedan ya pocas opciones a las empresas de incidir sobre ellos, por lo que existe una gran tendencia a llevar a cabo un mayor control interno, donde la tarea priorizada es la reducción de los costos de producción como una alternativa para desarrollar políticas de precios competitivas dadas las condiciones que ha impuesto este mundo unipolar.

Cuba pequeño país bloqueado por la mayor potencia imperialista, no está exento de la situación descrita. A raíz de la caída del campo socialista tubo que insertarse en el mercado mundial, por lo que sus empresas requieren adaptarse y adelantarse a ese entorno en términos de establecer las estrategias que le permitan sobrevivir y aun más, desarrollarse, es decir se encuentran ante la necesidad del cambio ; ello ha motivado el incremento de la importancia que se le concede al estudio del proceso de fabricación de los productos, y como elemento indispensable para el aseguramiento de la cantidad y calidad de la producción, donde se deben utilizar coordinadamente los hombres, equipos, materiales, energía e información en conjunto con el medio ambiente.

Debido a la creciente competencia en el mercado mundial, las empresas cubanas se ven obligadas a incrementar la calidad y a realizar un amplio estudio en la preparación, ejecución y venta de la producción, con el objetivo de optimizar y aprovechar al máximo cada proceso, elaborando productos que sean capaces de competir al mas alto nivel en un mercado cada vez mas globalizado.

El presente trabajo se realizó en la Fábrica de Piensos de Villa Clara perteneciente a la Empresa de Piensos Centro. La empresa pertenece al MINAGRI, Ministerio de la Agricultura, subordinándose productivamente al GIAS, Grupo Industrial de Alimentos y Silos. El objeto social es la producción y comercialización de Alimentos para el consumo animal, especialmente la producción de piensos. Además es otro

de los tantos centros de producción para el beneficio del pueblo por las opciones de empleo que ofrece al territorio.

Está enfrentándose a una serie de transformaciones producto de la nueva política económica y social del país planteada en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, lo que trae consigo una serie de retos y desafíos únicamente posibles de enfrentar si somos capaces de asumir con éxito nuevos estilos de dirección, para lo cual es imprescindible la superación constante de los recursos humanos y dentro de estos, un pequeño grupo de incalculable valor capaz de influir sobre la acción de las personas: los líderes.

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción (Senge, 2006).

El liderazgo es un fenómeno presente en todas las instituciones y esferas sociales, donde el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud (Robbins, 1995).

En el presente siglo vivimos una revolución científico-tecnológica donde cada día surgen nuevos descubrimientos que inevitablemente obligan a nuestras empresas a estar en constante transformación y exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por otros más innovadores, audaces e imaginativos, capaces de correr riesgos para cumplir la misión organizacional e insertar a la empresa dentro de la alta competencia que caracteriza a todas las organizaciones de hoy día a nivel mundial.

Cuba no ha quedado al margen de esta realidad, muestra fehaciente de ello se encuentra en el contenido de la Resolución de la Primera Conferencia Nacional acerca de los Objetivos de Trabajo de PCC, que plantea:

*Garantizar que los cuadros y sus reservas se distinguan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como la política del Partido, sean o no militantes del PCC o la UJC, (...) debe constituir prioridad del país, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos... (Primera Conferencia Nacional del PCC, 2012).*

La Fábrica de Piensos de Villa Clara no escapa de las anteriores indicaciones, se encuentra inmersa en una serie de procesos de cambios tanto organizativos como estructurales y de sus políticas comerciales, a raíz de la nueva política económica y social del país que exige que nuestro sistema empresarial esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, con un alto grado de responsabilidad y con mayores facultades que propicien el cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden y disciplina (Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2010), todo esto, unido a las dificultades con el desempeño en las actividades contenidas en los cargos de los cuadros de la fábrica según se refiere en el Banco Territorial de Problemas del Sector Agropecuario en Villa Clara, hace necesario la adopción de nuevas formas, métodos y estilos de dirección.

Se hace evidente la necesidad de aumentar y actualizar el conocimiento en temas relacionados con el liderazgo en la organización, su importancia en los momentos actuales y su contribución para la formación de mejores directivos cada día, teniendo en cuenta la gran importancia que tiene el liderazgo para lograr la introducción y la aceptación de las diferentes transformaciones a las que se están enfrentando las organizaciones cubanas en la actualidad.

La investigación bibliográfica realizada en el presente trabajo de diploma pone de manifiesto la ausencia en la bibliografía consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de la fábrica objeto de estudio, que permitan diagnosticar el liderazgo organizacional.

A tales efectos se hace necesario realizar un estudio diagnóstico del liderazgo en la entidad, así como desarrollar herramientas capaces de transformar los directivos en líderes que faciliten el cambio organizacional.

Estas reflexiones constituyen la **situación problémica** de la presente investigación que demanda el desarrollo de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la entidad, por lo que el **problema científico** derivado de la situación problémica planteada se expresa de la forma siguiente: ¿Qué alternativas utilizar para poner al descubierto la situación real del liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara?

El **objeto de estudio** está centrado en el liderazgo en el Grupo Industrial de Alimentos y Silos, mientras que el **campo de acción** está determinado por el liderazgo en las fábricas productoras de la Empresa de Piensos Centro.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **hipótesis de investigación** que la elaboración de un procedimiento efectivo para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara contribuirá a poner al descubierto la situación real del mismo en la organización.

Esta **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que:

1. El estado del arte responde a las nuevas concepciones en materia de liderazgo y su incidencia en el desarrollo de las empresas.
2. Se determina la situación actual de la función de liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara.
3. El procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implementación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el caso de estudio práctico a partir de su pertinencia y consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras fábricas de similares características.
4. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento propuesto se aprecia, de modo general, la situación real del liderazgo en la fábrica objeto de estudio.

Todo esto determinó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación que sustentarán el presente trabajo de diploma, los que se presentan de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se planteó: Implementar un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara que le permita a la organización conocer su situación real.

Como **objetivos específicos** se concibieron los siguientes:

1. Desarrollar una base de conocimientos derivados de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre las potencialidades del liderazgo y su papel en el desarrollo de las empresas.
2. Elaborar los pasos del procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la entidad.
3. Diagnosticar las regularidades del liderazgo en la fábrica y valorar por especialistas la factibilidad del procedimiento propuesto.

Durante el curso de esta investigación se respondieron las siguientes **interrogantes de investigación** que sirvieron de guía en la realización de la misma:

¿Qué teorías y conceptos se deben dominar para realizar un estudio de la función de liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara?

¿Cuál es la situación actual del liderazgo en esta organización?

¿Qué herramientas desarrollar para diagnosticar el liderazgo en el la fábrica?

¿Cómo recopilar la información y qué técnicas estadísticas utilizar para procesarla y valorar el estudio propuesto?

La **novedad científica** que aportó la investigación se sintetizó en el diseño, por primera vez, de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes.

Su **valor teórico** radicó en la actualización de los conocimientos acerca de los conceptos y métodos que se han estado desarrollando en el mundo en relación con el liderazgo.

El **valor metodológico** estuvo expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo en la fábrica objeto de estudio.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto residió en la elaboración y validación de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara.

La investigación realizada se clasificó por su **extensión espacial** como una investigación orgánica, por su **alcance temporal** como longitudinal pues se desarrolló en un período continuo de tiempo comprendido entre el año 2012-2013 y por su **objetivo**, dentro de las investigaciones descriptivas correlacionales; estos estudios buscan describir propiedades y comportamientos de interés en objetos, personas, grupos, organizaciones o en cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. De forma general este tipo de investigación, mide de manera más bien independiente los conceptos y variables con los que tiene que ver, donde posteriormente se pueden integrar las mediciones de dichas variables para explicar cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes **métodos, instrumentos y técnicas** tales como:

Métodos del nivel teórico:

- **Histórico lógico:** Se empleó en la construcción del marco teórico de la investigación permitiendo analizar la evolución histórica del problema, con la proyección lógica de su comportamiento futuro y hacer inferencias teóricas y prácticas que se ubiquen en las carencias detectadas desde el punto de vista teórico.
- **Sistémico-estructural:** Permitió el análisis de la situación problemática. Además se aplicó en la concepción y fundamentación del proceso investigativo y particularmente en la elaboración del procedimiento propuesto y la integración sistémica entre sus etapas.
- **Analítico-sintético:** Se aplicó para penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio a través de todo el proceso investigativo, y permitió analizar la situación del

problema, así como la sistematización de las concepciones trabajadas, el procesamiento de la información, el análisis de los resultados obtenidos antes y después de implementado el procedimiento propuesto y la sintetización de las conclusiones.

- **Inductivo-deductivo:** Se utilizó en la búsqueda de soluciones al problema a partir de la información y situaciones que se fueron acopiando hasta llegar a generalizaciones y conclusiones que permitieron posteriormente el diseño del procedimiento.

- **Modelación:** Se utilizó en la construcción del procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la fábrica.

Métodos del nivel empírico:

- **Observación:** Es el más característico de las ciencias descriptivas (Radrigán, 2005) y permitió conocer la realidad mediante la sensorización directa de entes y procesos. Se aplicó con el objetivo de evaluar la situación del liderazgo en la fábrica.

- **Encuestas:** Permitieron recabar información acerca del liderazgo en la organización y de los conocimientos en temas relacionados con dirección que poseen los dirigentes de la fábrica; además permitieron la valoración por especialistas del procedimiento elaborado para diagnosticar el liderazgo.

- **Consulta a especialistas:** Permitieron la valoración del procedimiento elaborado mediante la consulta a un grupo de especialistas con conocimientos sobre el tema.

- **También se emplearon diversos instrumentos y técnicas para la obtención y el análisis de la información tales como:** la revisión documental, los cuestionarios, las entrevistas, la Matriz DAFO, la tormenta de ideas, la triangulación de datos, la triangulación metodológica, el diagrama de Pareto y el diagrama Causa - Efecto entre otras.

La aplicación sistémica de los diferentes métodos, instrumentos y técnicas, junto a la colaboración de los trabajadores de la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara permitieron el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Este trabajo de diploma se estructuró con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios.

En el Capítulo 1 se presentó el marco teórico referencial de la investigación, realizado mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio.

En el Capítulo 2 se presentó la propuesta, por primera vez, de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de metodologías y procedimientos existentes. El Capítulo 3 muestra el resultado de la implementación del procedimiento propuesto mediante su aplicación en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara, diagnosticando el liderazgo en la organización de manera que permita poner al descubierto la situación real del mismo. Además, se aplica la valoración de especialistas, para confirmar que reúne las características de contextualización, continuidad, carácter integrador, racionalidad, concepción sistémica, aplicabilidad y mejora continua para la obtención de resultados en la entidad objeto de estudio.

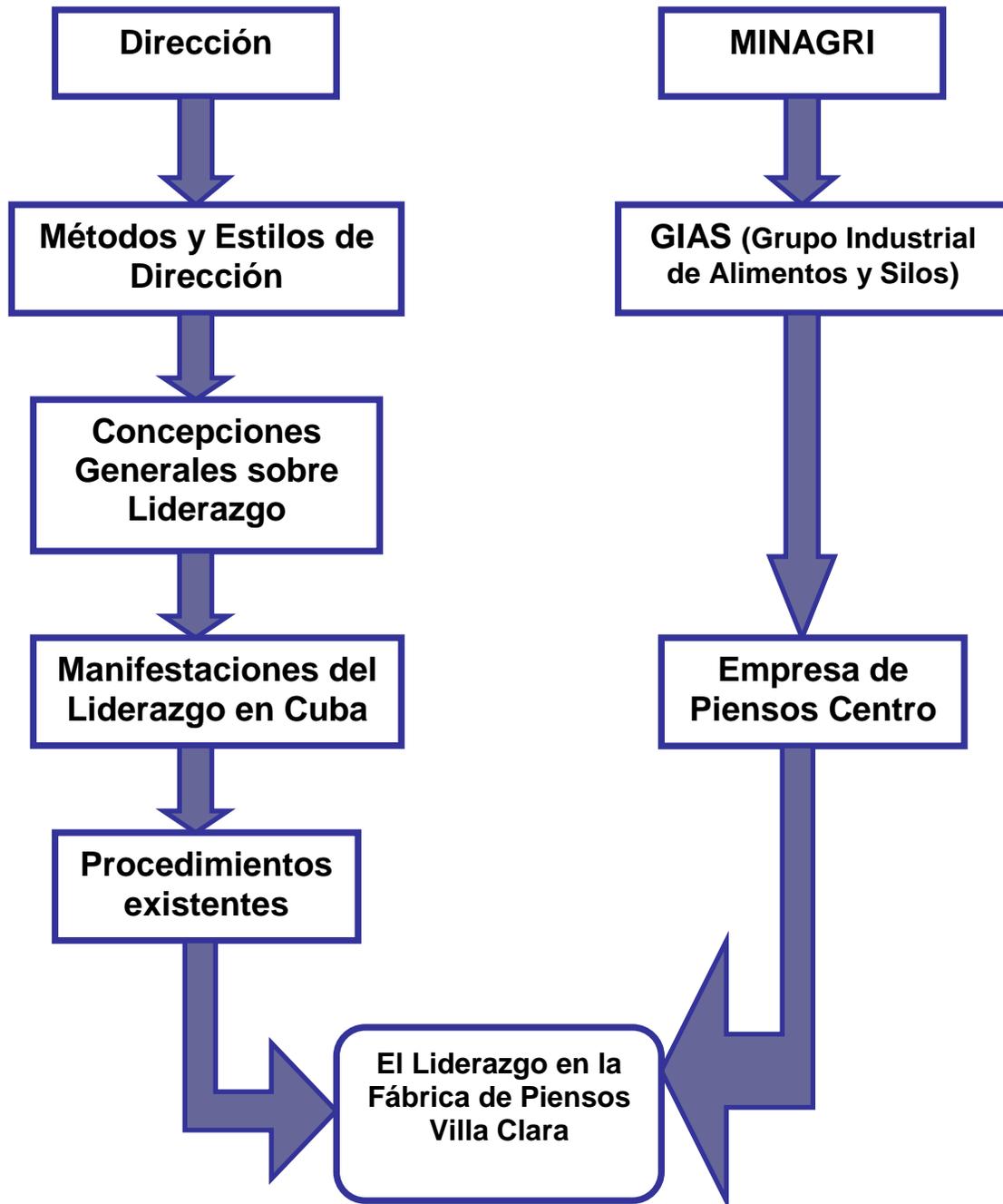
En esta investigación, para acotar las referencias bibliográficas dentro del texto, así como la bibliografía o referencias al final del texto, se utilizará el Sistema de Referencias Harvard.

## **CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PIENSOS CENTRO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### ***Introducción***

En el presente capítulo se realizó un estudio acerca del tema de investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo sustentar desde el punto de vista teórico metodológico las bases que permiten valorar los resultados que se esperan obtener en la investigación. Además se profundizó en temas relacionados con el análisis de procedimientos para diagnosticar el liderazgo en diferentes instituciones.

El análisis de la literatura especializada disponible contribuyó a desarrollar las bases teóricas centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, para la aplicación de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara. Dicho estudio se realizó de forma tal que contribuyera a demostrar la novedad de la investigación, así como su valor teórico, metodológico y práctico, para lo cual se estableció el hilo conductor que se muestra a continuación:



**Figura 1:** Hilo conductor del capítulo (Elaboración propia)

### 1.1 Fundamentos de la dirección.

#### 1.1.1 Concepto de dirección como actividad social, importancia y necesidad.

La ciencia de la dirección se encuentra en pleno desarrollo y se puede afirmar que se cuenta con una teoría más o menos acabada sobre la misma en la época actual. Toda actividad humana realizada en colectivo supone un proceso de dirección. Es

imposible concebir la acción de personas en cualquier lugar que se realice sin que intervenga un proceso de dirección. Si tenemos en cuenta que el hombre es un ser social y que por lo tanto todas sus acciones se interrelacionan con el contexto social, resulta fácil comprender el papel de la dirección en la práctica social.

La dirección es una actividad humana conciente, necesaria y posible, que se caracteriza por la generalización de rasgos comunes en procesos interrelacionados y la conversión de estos rasgos comunes en objetivos del todo y en acciones para materializarlos en resultados. Existen múltiples definiciones de dirección (administración), lo cual está dado en gran medida por el interés de sus autores en destacar uno u otro aspecto de la misma en función del propósito directo que abordan.

Para Heinz Wehrich (2000): *“La Dirección implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste el Liderazgo, Motivación y Comunicación”*.

Para Adalberto Chiavenato (1989): *“La Administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La Administración trata del planeamiento, de la organización, de la organización y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización”*.

Para Stoner (1995): *“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”*.

Los aspectos que más se destacan en las diferentes definiciones de administración son de manera sintética los siguientes:

1. Es un proceso.
2. Existencia de objetivos.
3. Jerarquía (estructura).
4. Eficiencia de la actividad.
5. Hacer a través de otros.
6. Coordinación de recursos.
7. Es información, decidir, influir.

Podemos plantear que la Administración (Dirección) es el área del conocimiento humano que se encarga de llevar a buen término el funcionamiento de una empresa.

### **1.1.2 Importancia de la dirección (administración):**

1. Permite establecer prioridades para la ejecución de las actividades.
2. Permite dirigir los recursos hacia aquellas actividades que por su peso requieran de la utilización de estos.
3. Permite dirigir las acciones en función de eliminar las desproporciones que existan.
4. Establece una dirección del desarrollo hacia aquellas actividades que más demanda la sociedad.

### **1.1.3 Necesidad de la dirección:**

La dirección es una necesidad social porque fue precisamente en las primeras agrupaciones sociales o colectivos humanos donde ella se manifiesta. Surge como producto y necesidad de la forma que ha venido adoptando el trabajo en su desarrollo histórico. Cuando el trabajo adquiere un carácter eminentemente social, común y cada vez más complejo por su volumen y especialización, se hace necesario en mayor o menor grado una dirección que armonice y controle los trabajos a nivel global y a nivel individual.

### **1.1.4 La dirección es dinámica, artificial y probabilística.**

**Dinámica:** porque está en constante perfeccionamiento.

**Artificial:** porque no está regida por leyes de la naturaleza, si no que es construida según los criterios de los hombres.

**Probabilística:** porque al ser el hombre el protagonista principal, es difícil de predecir el comportamiento de sus relaciones y de los resultados esperados.

### **1.1.5 La dirección como ciencia y como arte.**

Mucho se ha dicho y se ha escrito sobre si la dirección es Ciencia o es Arte.

La función de la ciencia es explicar los fenómenos, los acontecimientos y las situaciones concretas en la dinámica de su desarrollo, la ciencia constituye un sistema históricamente formado, de conocimientos ordenados cuya veracidad se comprueba constantemente en el curso de la práctica social.

En cambio la función de las artes es lograr objetivos concretos, alcanzar resultados, producir situaciones, lo cual no se conseguirá sin un deliberado esfuerzo para ello.

La Dirección tiene ambos elementos, los de la ciencia y los del arte. Esto no quiere decir que exista contradicción entre ambos conceptos, pues **arte** y **ciencia** se complementan entre sí y no son mutuamente excluyentes.

El estilo de Dirección se manifiesta como el arte para dirigir.

El estilo forma parte esencial de lo subjetivo en la Dirección, está enmarcado en lo que tradicionalmente se conoce como el arte para dirigir. Lo subjetivo en la dirección cobra verdadero valor y es efectivo cuando se basa en el dominio de lo objetivo, forma con él una unidad lógica y se orienta a un fin determinado.

### 1.2 Estilos y métodos de dirección.

#### 1.2.1 ¿Qué se entiende por estilo de dirección?

Es la forma de cómo el dirigente vincula la teoría con la práctica, hace apreciaciones cualitativas cuando no son posibles las cuantitativas, se mueve y decide dentro del relativo marco de la incertidumbre donde se desarrolla su trabajo, particulariza el modo de cómo debe ser aplicada la técnica. Está asociado a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como este se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo de trabajadores.

**Influyen en el estilo:** La experiencia, la edad, el nivel cultural, la personalidad, la ideología, el carácter, la inteligencia del que dirige.

Existen diferentes clasificaciones de Estilos de Dirección, pero en general todos están asociados a los siguientes factores:

- La forma en que se relacionan dirigentes y subordinados.
- La autoridad del dirigente y cómo la aborda.

Se puede de manera general identificar los siguientes estilos de Dirección:

- **Autoritario:** el dirigente determina la actividad con un mínimo de consulta, da instrucciones de cómo realizar el trabajo, asigna tareas y colaboradores a cada miembro, controla en detalle.
- **Paternalista:** el dirigente es “protector” del grupo, “comprende” sus deficiencias y tolera ciertas libertades con el fin de ganarse “el cariño” y encontrar vías para influir mayormente en ellos.

- **Democrático:** se hace una planificación global del trabajo con la participación de todos. El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar. El líder sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja, participa en la vida del grupo.

- **Coercitivo:** se basa en el ordeno y mando, sin escuchar muchos criterios sobre lo que se va a hacer. Alta centralización de autoridad y utiliza la coerción como modo de influencia fundamental. Controla en detalle el avance y los resultados.

En la práctica un dirigente nunca utiliza un solo estilo de Dirección, esto depende de la situación concreta, de las características del colectivo de trabajadores y de otros muchos factores que influyen en el comportamiento del dirigente, ahora lo que si es evidente es que siempre predomina uno u otro estilo de Dirección a la hora de ejercer su mandato.

### 1.2.2 Métodos de dirección:

Cualquier actividad práctica o cualquier función de la dirección están ligadas a determinado método de Dirección.

Las **funciones** señalan **qué se hace** y los **métodos** indican **cómo**, de que modo se van a desarrollar esas funciones.

Los métodos de Dirección son el conjunto de acciones o procedimientos utilizados por el sujeto (dirigente) en el proceso de Dirección con la finalidad de actuar sobre el objeto (subordinado) para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas al sistema.

Los métodos de Dirección están muy asociados a los principios, estos son el punto de partida de los métodos.

Los métodos desempeñan un papel muy importante en el trabajo de Dirección. Es conveniente verlos como un sistema y aplicarlos en combinación.

### Los métodos más utilizados son:

- **Económicos:** predomina la aplicación de las leyes e instrumentos económicos a los procesos de Dirección como vía para obtener determinados efectos, fundamentalmente de carácter productivo. Se apoya en las leyes siguientes: Ley de la distribución con arreglo al trabajo, ley del valor (cálculo económico), ley del desarrollo armónico y proporcional.

- **Sociosicilógicos:** conjunto de procedimientos de influencia indirecta sobre el objeto (subordinado) de dirección, basándose fundamentalmente en cómo influir tanto en su conciencia como en su conducta, ya sea de forma individual o colectiva.
- **Jurídicos:** se basan en el empleo del derecho como forma de influencia del sujeto (dirigente) de dirección sobre el objeto de dirección. Se caracteriza por dar fuerza ejecutiva a otros métodos de Dirección, poseer un carácter estrictamente obligatorio y actúa como factor formador de nuevas relaciones.
- **Informativos:** se caracteriza por el tratamiento de la información mediante el empleo de máquinas computadoras, electrónica y otras tecnologías. Permite asegurar a la dirección una información veraz, confiable y oportuna.
- **Matemáticos:** aplicación de las matemáticas y la estadística a la planificación, control y optimización de las operaciones. Permite reconocer el estado y comportamiento del objeto y crear las bases para el proceso de toma de decisiones.
- **No formales:** se utilizan cuando los problemas de dirección carecen de suficientes elementos cuantitativos y el proceso de toma de decisiones tiene que ser resuelto con el empleo de factores subjetivos (experiencia, intuición, etc.)

### 1.3 Distintas definiciones sobre liderazgo

Una de las disquisiciones teóricas que históricamente se ha presentado, en torno al liderazgo, es su distinción con la dirección. En relación con el tema, existen diferentes criterios. Belasco (1994), Warren Bennis (1996), Senlle (1994), entre otros, coinciden en plantear que el liderazgo no es dirección. Ven la administración como el proceso de planear, organizar, coordinar y controlar. Combinar todos los activos con que cuenta la organización para formar una entidad que se dirige, más o menos unida hacia un objetivo común definido. En cambio, señalan que el liderazgo es un instrumento de la administración, una técnica para influir en las personas que forman la organización, por tanto ven la administración como una función mucho más amplia que el liderazgo.

También, lo ven referido al manejo de los cambios, establecer visión de futuro, atraer a las personas, comunicándoles esa visión, fuente de inspiración para superar obstáculos.

Existen diferentes definiciones de liderazgo que han ido evolucionando a través del tiempo desde principios de siglo XX. En 1954 Cecil A. Gibb, en su libro “Leadership”, expresó:

“El liderazgo debe ser considerado como una función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”. Este autor señala un aspecto importante en la concepción del liderazgo y es el hecho de no verlo dentro del individuo como tal, sino en el marco de las relaciones sociales, como un elemento que surge y se desarrolla allí.

En 1967 Alex Bavelas plantea: “El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra... el liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas”. Se hace alusión al rol que juega el liderazgo en el alcance de las metas organizacionales, en correspondencia con la característica del entorno y de la situación.

Sin embargo existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal, dada por las características personales que hacen a determinado sujeto un líder, y de liderazgo como una función de la administración a consecuencia de la distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de la empresa.

Hasta aquí el liderazgo descansa en una relación funcional que existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor de medios para satisfacción de sus necesidades.

Tannenbaum (1970), Hersey y Blanchard (1977), Chiavenato (1989), Freemont E. Kast y James E Rosenweig (1988), Belasco (1994), Stoner (1995), Davis (1991), Senlle (1994), P. Crosby (1996), Williams y Byrne (1999), R. W. Eckles, R. L. Carmichael y B. R. Sarchet (1982), reconocen la importancia de la influencia en las demás personas para el ejercicio del liderazgo. Unos lo ven como liderazgo administrativo, y lo perciben como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo, otros como el proceso de motivar y apoyar, otros como el

respaldo del equipo, otros como instar a acciones de manera planeada etc; pero todos reconocen la influencia en los seguidores.

Peter Senge (1998) en su libro *La Quinta Disciplina* concuerda con Hampton en el papel de los líderes en la construcción de organizaciones, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría...Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, “insuflar vida”) a la visión de las organizaciones inteligentes....”.

Hunt y Osborn describen dos clases de liderazgo. “El liderazgo requerido es el dictado por rol del líder y es conceptualmente similar a los comportamientos de supervisión estándar y jefatura. El liderazgo discrecional significa la intervención con actitudes que van más allá de las descritas por rol.” (Citado por Fremont E. K. y Rosenzweig, J. E., 1998; 381)

Destacan estos autores las actitudes, como elementos que intervienen en el liderazgo.

Roger Martínez Peniche (2004: 27) señala que “llegar a ser líder es sinónimo de ser uno mismo: es así de sencillo y también de difícil. Uno tiene que llegar a ser la persona que se propuso ser y gozar en el proceso de llegar a esa meta” Este autor precisa una serie de características comunes del liderazgo en cuanto a los contactos usuales, actitudes, conductas, prácticas que predominan en los líderes estudiados. Crea un modelo basado en cuatro estadios del desarrollo humano, constituido por atributos que posee el hombre en proceso de autorrealizarse. El estudio se queda en un plano descriptivo y ofrece poca científicidad, al no tener en cuenta un elemento esencial del liderazgo que es el grupo.

Manuel Álvarez (1998), en su libro "El liderazgo de la calidad total", centrado en el liderazgo en el ámbito educacional, plantea que el liderazgo del futuro, responde a características específicas: facilitador, evaluador, asesor e incentivador, y enfatiza la necesidad de un liderazgo compartido, que gestione el cambio.

El autor antes referido expone, una rica concepción, sobre liderazgo compartido, centrado en la interacción, como la capacidad de motivar al personal, y la capacidad de hacer crecer y desarrollar, lo mejor que tiene cada profesional. Se enfoca desde la óptica de la descentralización, visto como una función no permanente, sino de forma muy compartida, aceptación de otros líderes en el ámbito empresarial. Este se diferencia del liderazgo único, que da autoridad a una sola persona dentro del grupo, existiendo una dependencia del grupo hacia el líder. Las definiciones antes expuestas, responden a concepciones teóricas diferentes, son intentos de perfeccionar la labor de dirección en las organizaciones, y han hecho importantes aportes al estudio del liderazgo. Algunas abordan la esencia del liderazgo de manera más acabada que otras, pero casi todas pertenecen a la literatura no marxista que sobre el tema existe, y desde una mirada esencialmente empresarial.

Según J. C. Casales (2004), " el líder es aquel miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación.

Casales, valora la función que tiene el líder dentro del grupo, para el cumplimiento de las metas y objetivos. Valora el liderazgo como un proceso natural de los grupos fluyendo de manera espontánea, esa persona que tiene mayor influencia sobre los miembros.

Se comparten las opiniones de M.L. González Ibarra y J. Alonso Freyre (2003) cuando plantean... "la comprensión más profunda de los procesos de liderazgo se obtiene centrando al grupo y no al líder, es decir, dirigiendo la atención hacia aquella función grupal en cuya dinámica se produce la diferenciación individual

asignadora de roles específicos. En este caso la función que determina genéticamente la emergencia de líderes es la que se produce a través de procesos de autorregulación grupal de dirección.

Estos investigadores se adscriben a las ideas de H. Hiebsch y M. Vorweg (1981) que abordan desde una perspectiva psicosocial, lo trabajado por C. Marx (1973) sobre la dirección.

Luego de analizar los diferentes conceptos de liderazgo según se muestra en el anexo 1, se puede concluir que en su mayoría los autores son del criterio de que el liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

### **1.4 Diferencias entre directivos y líderes**

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración; de ahí que se diga que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

El cuadro 1 muestra un conjunto de diferencias entre los directivos y los líderes.

El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización. La noción del liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo en cuenta la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Cuadro 1. Diferencias entre directivos y líderes (Malvicino, 2002).

DIRECTIVOS	LÍDERES
El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados.	Es proactivo con la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Se esfuerza por que los logros individuales y del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

El liderazgo tiene que ver con el cambio, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

El líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la dirección o administración de las organizaciones, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

### **1.5 Tendencias del liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente las personas buscan nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo; ellas son:

**Edad del liderazgo de conquista:** La gente busca al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**Edad del liderazgo comercial:** A comienzos de la edad industrial, las personas comenzaban a buscar a aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

**Edad del liderazgo de organizaciones:** Las personas comenzaron a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad para organizarse.

**Edad del liderazgo de innovación:** Los líderes eran aquellos extremadamente innovadores que podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

**Edad del liderazgo de la información:** El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, la interpreta más inteligentemente y la utiliza de la forma más moderna y creativa. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, cómo analizar y sintetizar eficazmente la información que está recibiendo. A pesar de las nuevas tecnologías su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

### 1.6 Manifestaciones del liderazgo en Cuba

Los conceptos de liderazgo han evolucionado mucho desde que se aplicaba a la administración de personal hasta hoy donde abarca una serie de funciones formando un sistema integrador.

Según Marín-Zamora (1998) el liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.

El autor refiere que estos conocedores del tema hacen especial énfasis en el proceso de influencia ejercida entre el líder y sus seguidores, de forma tal que el beneficio sea de ambas partes: el alcance de las metas.

Por otro lado se percibe el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo (Stogdill citado por Stoner, 1995).

Aquí se valoran las principales implicaciones que tiene esta definición:

- El liderazgo involucra a otras personas.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

A partir del triunfo de la revolución se pueden enmarcar tres etapas diferentes de desarrollo del liderazgo en las organizaciones cubanas (Alabart, 2003):

Etapas # 1. 1959-1975. Se clasifica como una etapa de:

- Uso de deficientes métodos y estilos de dirección.
- Los cuadros se elegían por fidelidad política y no por la capacidad técnica.

- Falta de cuadros a nivel medio intermedio.
- Exceso de formalismos creando estilos burocráticos.
- Falta de profesionalidad en la función dirección.
- Toma de decisiones alejadas de criterios de eficiencia y eficacia.
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable.

Etapas # 2. 1976-1987. Se clasifica como una etapa de:

- Alta centralización de las decisiones operativas.
- Cuadros con falta de dominio técnico y económico con gran tendencia a esperar orientaciones del organismo superior.
- Se comienza la preparación en temas gerenciales a los cuadros, dirigentes y mandos intermedios, pero no de forma sistemática.
- Se trabajó tardíamente en los reglamentos de la política de cuadros.

Etapas # 3. 1987-actualidad. Se clasifica como una etapa de:

- Se manifiesta aún en algunos sectores, la presencia de dirigentes no preparados, atados a esquemas que no ofrecen ningún resultado.
- El liderazgo juega un papel clave en el desarrollo extensivo del perfeccionamiento empresarial a todos los sectores de la economía.
- Toma de decisiones con búsqueda de criterios de eficiencia y eficacia.
- Preocupación de los líderes por la excelencia y la competitividad.

En Cuba, los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas, donde la gran mayoría de los procesos giran alrededor de las disposiciones del directivo aún cuando estas sean de origen individual, lo que implica un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo. Es por eso que en las empresas cubanas hoy se hace muy difícil asimilar dimensiones tales como la aportación al equipo, la orientación al aprendizaje, así como el desplazamiento del interés individual hacia posiciones que reflejen la búsqueda de objetivos comunes.

En la acción de dirigir intervienen factores importantes como recursos materiales y financieros; por lo se puede plantear que:

*“Dirigir es la acción consciente y premeditada que ejerce un jefe sobre un grupo de personas, a fin de lograr en estas la motivación necesaria para obtener objetivos previstos con la mayor racionalidad en el uso de los recursos materiales y financieros disponibles”*(López y Díaz, 2006).

Según criterios de algunos especialistas refiriéndose al líder empresarial ideal para la empresa cubana este debe poseer cualidades humanas, políticas y morales superiores que logren desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este. En el contexto cubano por las características generales político-ideológicas, la mayoría de los directivos se proyectan y reafirman como tales debido al trabajo desarrollado, sus cualidades como cuadros, así como por su prestigio y capacidad.

Un tema muy polémico en lo respectivo al liderazgo en Cuba lo constituye la centralización y mandato vertical del poder. La administración por mandato vertical limita la iniciativa de la empresa y tiende a la autarquía de la producción. Si la autoridad fluye de arriba hacia abajo y solo está respaldado por el derecho administrativo los vínculos tienden a perderse.

Resulta a veces difícil desempeñar una acción de liderazgo convincente y motivador puesto que en muchas ocasiones los directivos empresariales no cuentan con las facultades y recursos para cumplir su misión, o aplicar una dinámica empresarial que corresponda a las peculiaridades de la empresa. Estas limitantes sitúan al líder en situaciones incómodas con respecto a la credibilidad de sus acciones por parte de los colaboradores.

### **1.7 Vías para diagnosticar y potenciar el liderazgo en directivos**

El psicólogo Bernard M. Bass (cit. por Ralph M. Stogdill, 1981) plantea que es posible aprender de varias maneras a ejercer el liderazgo. Las teorías contingenciales señalaron que un buen liderazgo requiere una adecuación entre estilos y situaciones. Varios modelos fueron desarrollados en el auge de esta teoría, enfatizando cada uno en los aspectos que a su consideración determinaban el liderazgo efectivo.

Estas dos últimas teorías basaron sus estudios en la utilización de técnicas situacionales, tanto en condiciones reales como de laboratorio, así como midiendo y evaluando las ideas y opiniones que tienen los directivos de su función. Se utilizaron también test de papel y lápiz como lo es el instrumento de medición de liderazgo de Fiedler (1957), una simple escala que llamó “el grado en que un hombre describió en términos positivos o negativos a su compañero de trabajo menos preferido” (CTMP). Conforme a los hallazgos de Fiedler:

...”La persona que describe a su compañero de trabajo menos preferido en una forma bastante positiva tiende a ser tolerante, a tener una orientación a las relaciones humanas, y a considerar los sentimientos de sus hombres. Pero aquel que lo describe en una forma negativa (que tiene lo que se llama baja clasificación del compañero de trabajo menos preferido) tiende a ser autoritario, a controlar las actividades y a preocuparse menos por el aspecto de relaciones humanas del trabajo”.

Este instrumento ha sido objeto de críticas, ya que no se ha demostrado que los líderes se conduzcan en las mismas formas que señalan sus puntuaciones. También es posible que se descuide lo que afecta al desempeño del grupo, como la competencia técnica del líder y diversas cualidades de los subordinados.

G. M. Denisovskii y M. S. Matskovskii (1980) realizan una clasificación de técnicas para la detección del liderazgo, agrupadas en: a) técnica de participación en las decisiones, b) técnica de oposición, 3) técnica de reputación, y c) técnica de actividad.

La técnica de participación en las decisiones, considera como líder al individuo que es capaz de hacer valer sus propias proporciones, en los asuntos que el grupo discute, o apoya con éxito la propuesta hecha por otra persona que al final se toma como solución a lo discutido. La aplicación se realiza mediante la selección, atendiendo a determinado criterio, de uno o varios asuntos de discusión grupal. A continuación se puede emplear la observación de la discusión, o la reconstrucción de la misma, a través de encuestas o análisis documental.

La técnica de posición supone que el liderazgo se determina por la posición oficial que el individuo ocupa a nivel grupal. Aquí lo primero a definir es la posición, desde

la cual se puede ejercer una influencia lo suficientemente decisiva en el proceso de regulación grupal de dirección, y a continuación estimar como líder al individuo que ocupe esa posición.

La técnica de reputación entiende el liderazgo como algo muy complejo y difícil de medir su grado de influencia, por lo que propone valorar la reputación de esa influencia. Variante de esta técnica es la encuesta sociométrica, la cual tienen un amplio uso en los estudios del liderazgo.

M. L. González y J. Alonso (2003) proponen para el estudio de esta percepción de reputación el uso de técnicas como la observación y la discusión grupal, en una relación prolongada y comunicativa grupo-investigador.

La técnica de actividad refleja el estudio del grado de participación de las personas y grupos en la actividad de diferentes organizaciones y uniones que tienen carácter voluntario, permitiendo arribar a valoraciones de la influencia de una u otras personas. Su aplicación se basa en relatos sistemáticos de lo que dicen los miembros del grupo.

M. L. González y J. Alonso (2003) prefieren utilizar una combinación de ellas, como se expone a continuación pues opinan que ninguna de estas técnicas permite enfocar al liderazgo en toda su riqueza, ni garantizar un grado suficiente de objetividad, cuestión esta que es compartida por la autora.

1 La técnica de actividad mediante el registro documental y por observación de miembros que nuclea grupos, formales o no, en torno a intereses específicos. Se aplica combinando las variantes de actividad social e individual descritas por G. M. Denisovskii y M. S. Matskovskii y por S. Verba.

2 La técnica de reputación en forma de encuesta a expertos con capacidad para informar acerca de líderes en su ámbito de acción más inmediata; estos expertos son seleccionados partiendo de la técnica de posición descrita.

3 La técnica de participación en las decisiones a través de un registro documental y por observación de la dinámica grupal concreta.

Fremont y Rosenzweig (1998) proponen una serie de técnicas, estrategias y/o pasos, para el diagnóstico y potenciación del liderazgo: la autoevaluación y el desarrollo de un programa de organización para facilitar un mejor liderazgo en

general; selección y adecuación de las personas con las situaciones apropiadas, así como en la experiencia, el asesoramiento y la capacitación; rotación a través de diversos puestos y relaciones en una organización ayuda también a preparar al personal para el rol de liderazgo; exposición a buenas actitudes y conductas del líder, en los inicios de su experiencia con la organización, ser tratado como un recurso humano importante; instrucción explícita; la autoevaluación; retroalimentación y técnicas de evaluación.

Cannon y Gustaron (2000) plantean varias técnicas eficaces para el entrenamiento en liderazgo, en función de las habilidades que se desean desarrollar. Así para aprender habilidades técnicas, sugieren la aplicación de conferencias, demostraciones, manuales de procedimientos, videos, simulaciones y tutoriales interactivos; para las habilidades administrativas o conceptuales proponen estudios de casos, ejercicios, juegos de negocios, simulaciones y video tapes, y finalmente para el desarrollo de habilidades interpersonales, conferencias, discusiones de casos, video tapes, juego de roles y ejercicios grupales.

A pesar de que separan el uso de las técnicas en función de las habilidades a desarrollar con relación al liderazgo, se observa la utilización de algunas en más de una habilidad, sobre todo las basadas en el trabajo en grupo, lo que demuestra la importancia este en el desarrollo del liderazgo.

M. L. González y J. Alonso (2003) plantea, que el estudio de la real orientación del liderazgo, supone el empleo de un instrumento teórico y metodológico. En el orden teórico, apuntan a “la necesidad de ubicar contextualmente a la organización, establecer sus fines y la lógica cotidiana que de ellos se desprende en cuanto a mecanismos, procedimientos y rutinas operativas. Enfatizan el hecho de que este análisis teórico permite “disponer de una caracterización de los espacios de realización de los procesos grupales y las formas concretas en que puede quedar expresada una u otra orientación del liderazgo, incluyendo gradaciones intermedias entre el líder organizacional y el opositor” Esta concepción teórica posibilita en el orden metodológico la construcción de tipologías que, “mediante la representación generalizada del material fáctico, permitan acceder a cuestiones de fondo que muestren la real orientación del liderazgo existente”.

Los autores recomiendan para el estudio de la orientación del liderazgo, técnicas como la entrevista en profundidad, enfatizando que para la aplicación de estas entrevistas se necesita desarrollar “un vínculo interactivo que se prolongue en el tiempo, compartir vivencias en sus espacios de acción cotidiana para poder captar el sentido y el significado de los términos, y demás expresiones corporales con que relatan sus vivencias grupales y organizacionales”, lo que supone a su vez “el desarrollo de un estudio de caso que muestre de modo concreto las expresiones cotidianas del estado de estas variables.”

En la actualidad, los métodos para el diagnóstico y la potenciación del liderazgo han tenido cambios significativos.

### **1.8 Análisis de procedimientos para diagnosticar el liderazgo**

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta. El concepto de procedimiento también permite nombrar a una subrutina o un subprograma. El procedimiento presenta un subalgoritmo que forma parte del algoritmo principal, el cual, por su parte, permite resolver una tarea específica.

Para desarrollar el procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara, se partió del análisis de diversas metodologías existentes para la elaboración de procedimientos para diagnosticar diferentes estilos de liderazgo como: Pérez, 2011; González, 2010; Tovar, 2010; Acosta, 2007; García, 2007; Acosta y Gómez, 2004; Jerónimo, 2012 (Anexo 2); es válido señalar que en la literatura consultada no se identificó ningún documento referido a procedimientos para diagnosticar el liderazgo en fábricas de pienso, llegando a la conclusión de que esta es una temática pobremente tratada, en contradicción con la importancia que tiene esta tema para el desarrollo de la alimentación animal y así mismo garantizar insumos para el beneficio de la población.

La investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, permitieron arribar a las siguientes conclusiones.

### 1.9 Conclusiones del primer capítulo

- El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Existen diversas definiciones sobre el liderazgo dadas por varios autores a través del tiempo, pero todas coinciden en que la finalidad del mismo es la obtención de mejoras en la organización.
- Existen marcadas diferencias entre liderazgo y administración pues la primera dota al directivo de herramientas para su gestión en el proceso de administración así como para el cumplimiento de las metas.
- El liderazgo se define en tres grandes estilos de acuerdo al nivel de autoridad que posea: estilo autocrático, estilo democrático y estilo rienda suelta; a su vez otros autores han hablado sobre otros estilos que en sentido general complementan los ya mencionados.
- En Cuba se han llevado a cabo diversos estudios sobre el liderazgo por lo cual se puede plantear que este se manifiesta en tres grandes períodos, en los que se destaca como rasgo común un liderazgo basado en las características y valores de los líderes.
- Se consultaron diversos procedimientos de numerosos autores lo que demuestra que existe una fuerte base teórica y metodológica para trabajar el tema del liderazgo en las organizaciones, no obstante no se encontró ningún procedimiento para diagnosticar el liderazgo en organizaciones productivas de este tipo de producción.

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR EL LIDERAZGO EN LA UEB FÁBRICA DE PIENSOS VILLA CLARA.**

### ***Introducción***

En el pasado, las empresas podían hacer las mismas cosas todos los años y aún así tener éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. En este contexto dinámico, un buen directivo debe en primer lugar, nutrirse de todos los elementos necesarios que le permitan una adecuada preparación profesional, así como dominar adecuadamente todos los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actual.

Es por ello que conocer a sus subordinados hasta el mínimo detalle y analizar que le faltaría a él mismo, son alternativas muy importantes que todo jefe debe conocer si en realidad se considera un buen líder, con el fin de llevar los destinos de la dirección al estado deseado, aplicando convenientemente las herramientas que da la ciencia de la dirección y el arte que él mismo sea capaz de entregar en su constante quehacer.

La labor del líder es de suma importancia en todo grupo social, bien sea formal o informal. La existencia de jefes y líderes es indiscutible y necesaria; alguien debe coordinar las acciones del grupo, guiarlas y orientarlas cabal y adecuadamente. Por tanto, conocer cuál es el enfoque teórico sobre la concepción del liderazgo constituye un aspecto importante del conocimiento de todo directivo (Pérez, 2011).

A partir del análisis realizado en la bibliografía consultada y teniendo en cuenta las características y condiciones de la fábrica objeto de estudio, se decidió como objetivo central del presente capítulo diseñar un procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara.

### **2.1 Métodos, instrumentos y técnicas utilizados durante la investigación**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos. Los métodos teóricos ofrecen la posibilidad de analizar e interpretar los hechos teóricos y los métodos empíricos permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

Los métodos teóricos utilizados fueron:

- **Método histórico lógico:** se utiliza para conocer la lógica interna del objeto durante el devenir histórico. Resulta necesario para el acercamiento al problema, para constatar su estado actual y hacer inferencias teóricas y prácticas que se ubican en las carencias detectadas desde el punto de vista teórico.
- **Método sistémico-estructural:** está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica y su funcionamiento.
- **Método analítico-sintético:** permite penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose la fundamentación de la propuesta desde el punto de vista metodológico y epistemológico, así como el diseño de soluciones y el análisis de resultados.
- **Método inductivo-deductivo:** con este método un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias, del conjunto de datos empíricos o de principios o leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en el segundo caso con procedimientos deductivos.
- **Modelación:** es el método mediante el cual creamos abstracciones con el objetivo de explicar la realidad. Se encuentra en determinada correspondencia con el objeto mismo del conocimiento. En determinadas etapas del conocimiento el modelo está en condiciones de sustituir, en ciertas relaciones, al objeto que se estudia y en el proceso de su investigación ofrece en última instancia, información sobre el objeto que nos interesa.

Los métodos empíricos utilizados fueron:

- **Método de la observación científica:** consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Permite conocer la realidad mediante la sensorialidad directa de los objetos y fenómenos (Radrigán, 2005).
- **Valoración de especialistas:** método de valoración a partir de la implementación práctica del procedimiento elaborado en la entidad, basada en la experiencia y

conocimiento de un grupo de personas considerado especialistas en la materia a tratar.

• **Encuesta:** es un conjunto de preguntas que se formulan para obtener una información que radica en las respuestas que determinados individuos pueden dar. Mediante la encuesta se indaga acerca del mundo interior del hombre o de la percepción por este de fenómenos del pasado, de ahí que se oriente a buscar una información que no se puede obtener a través de la observación. La encuesta puede ser realizada directamente por el investigador a una persona (entrevista) o grupo de ellas (entrevista grupal) o mediante el uso con cierta masividad de una planilla impresa (cuestionario) donde no media un contacto directo con el encuestado. Estas pueden ser exhaustivas, cuando se aplican al total de la población a estudiar o parciales, cuando se aplican a un subconjunto de la población o muestra.

- **Población:** conjunto de elementos con características afines. A cada componente se le llama elemento de la población. Al total de la población se le llama universo o tamaño de la población.
- **Muestra:** subconjunto de la población. A los elementos integrantes de la misma se les llama elementos de la muestra. Al total de éstos elementos se le llama total, tamaño o volumen de la muestra. Para el diseño de la muestra hay que tener en cuenta además el método de muestreo que se va a utilizar.

Los instrumentos y técnicas utilizados fueron:

▪ **Revisión documental:** utiliza registros preexistentes para realizar un estudio científico; estos registros constituyen una fuente de información de bajo costo. Cuando se recurre a ellos, es importante determinar cuán representativos y precisos son. Abarca la revisión de material interno y externo; los documentos internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización, mientras que los documentos externos son aquellos producidos por el sistema, organización o institución para comunicarse con elementos externos.

▪ **Cuestionarios:** se caracterizan por la aplicación de un formulario impreso destinado a obtener datos sin que sea necesaria la mediación directa del

encuestador. En su uso predomina, por tanto, una relación impersonal con el encuestado que no requiere explicitar su identificación.

▪ **Entrevistas:** se define como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. Tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear soluciones.

▪ **Triangulación de datos:** parte del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras.

▪ **Triangulación metodológica:** se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema

▪ **Matriz DAFO:** permite identificar internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad.

▪ **Tormenta de ideas:** es una técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.

▪ **Diagrama de Pareto:** es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Mediante este se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

▪ **Diagrama de Causa – Efecto:** a este diagrama se le conoce también como diagrama de espina de pescado, por su forma y como diagrama de Kaoru Ishikawa, por la persona que le dio origen. Estos ilustran la relación entre las características y aquellas causas que se considere que ejercen un efecto sobre el problema. Casi siempre por cada efecto hay muchas causas que contribuyen a producirlo. El Efecto es la característica que es necesario mejorar.

### 2.2 Procedimiento para diagnosticar el liderazgo

El diagnóstico se aplica con el objetivo de conocer, de manera general, las regularidades del liderazgo en la instalación. Este es una fotografía analítica de la situación actual de la fábrica, por lo que refleja además los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.

El mismo garantiza que: sean determinados los problemas internos que presenta la fábrica, se puedan poner al descubierto los factores y las causas que los ocasionan, se exponga con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que se puedan adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.

Es importante destacar que el diagnóstico, no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra investigación objeto de estudio. La importancia de este radica en el hecho de que al comenzar a interactuar el investigador con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, promueve la necesidad del cambio e indica, de manera más concreta, los problemas existentes y las modificaciones que se deben instrumentar gradualmente obteniéndose un cuadro completo de la situación de la entidad y de las medidas a tomar para erradicar las deficiencias.

En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre promover en ellos la sensación de ser “las personas a quienes atañe el

problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.

Durante el proceso de diagnóstico es posible que se descubran problemas de los cuales la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se conocieran, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del investigador, para evitar que se produzcan una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

El procedimiento propuesto consta de cinco pasos que al ser integrados correctamente permiten diagnosticar el liderazgo en la instalación. Dicho procedimiento reúne una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento propuesto está conformado por los siguientes pasos:

**Paso 1: Comprensión del entorno y la organización.**

**Paso 2: Estilo de liderazgo e influencia.**

**Paso 3: Habilidades directivas.**

**Paso 4: Motivación y compromiso.**

**Paso 5: Definición de los conocimientos.**

Cada uno de estos pasos se integra con el objetivo de diagnosticar el liderazgo en la fábrica según se muestra en el anexo 3.

Este procedimiento se implementará, según se muestra más detalladamente en la explicación de cada paso, con la ayuda de una serie de métodos, instrumentos y técnicas.

A continuación se exponen las características de cada paso:

**Paso 1: Comprensión del entorno y la organización.**

**Caracterización general de la fábrica objeto de estudio**

Sienta las bases para que el procedimiento sea llevado a cabo de manera correcta; permite conocer las generalidades de la UEB objeto de estudio y brinda una clara definición de las actividades que desarrolla, el objetivo para lo que fue creada, su razón de ser, las características de su infraestructura y la distribución de sus

recursos humanos, de manera tal que permita una correcta selección de las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez et al., 2009).

Para caracterizar la UEB se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Características generales y específicas de la fábrica.
- b. Características de sus clientes.
- c. Competencia.
- d. Objeto social.
- e. Misión y Visión.
- f. Distribución de sus recursos humanos.
- g. Infraestructura.
- h. Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**Identificación de la capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y de la fábrica.**

Determinar si en la organización:

- a. Identifican los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- b. Son visionarios y toman un rol proactivo en la generación del cambio, son el motor y gestor del cambio que permite el logro de los objetivos organizacionales.
- c. Analizan a la competencia e identifican ventajas competitivas desde su perspectiva.
- d. Poseen conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y Sistemas de Información utilizados en la organización.
- e. Identifican las relaciones con su entorno y su impacto en ella.
- f. Facilitan la difusión de la información sobre el cliente.

**Métodos, instrumentos y técnicas utilizados en este paso**

La UEB Fábrica de Piensos Villa Clara se caracteriza mediante la combinación coherente de diferentes métodos, instrumentos y técnicas tales como la

observación científica, la tormenta de ideas y la matriz DAFO usadas para hacer el análisis de las fuerzas internas y externas que actúan en la instalación.

En esta fase se define la población a estudiar. Además se calcula el tamaño de la muestra requerido para el estudio, a la cual se le aplicarán los cuestionarios que se muestran en los anexos 5 y 6. Para el cálculo del tamaño de muestra en esta investigación se usó la ecuación 1:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 * p * (1-p)}{1 + \frac{1}{N} * \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 * p * (1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n: Tamaño de muestra a encuestar.

1- $\alpha$ : Nivel de confianza.

Z: Percentil de la distribución normal.

p: Proporción de la población.

d: Error absoluto.

N: Tamaño de la población.

Además se selecciona el método de muestreo adecuado en dependencia de las necesidades de la investigación.

Otro método que se utiliza en este paso es el de las encuestas, este permite recabar información acerca de la capacidad de la organización para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y de la fábrica a través de los cuestionarios de los anexos 6,7, 8 y 9, y de la entrevista mostrada en el anexo 10.

Se utiliza también el método analítico-sintético, este permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados.

Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica, la primera usada para realizar el análisis de los datos recogidos provenientes de diferentes fuente a fin de contrastarlos e interpretarlos para comprobar si las

informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras y la segunda para ofrecer una perspectiva diferente a partir de la pluralidad de métodos, técnicas e instrumentos empleados secuencialmente.

### **Paso 2: Estilo de liderazgo e influencia**

#### **Análisis de la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa**

Determinar si en la organización:

- a. Identifican los diferentes estilos de liderazgo presentes.
- b. Lideran procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas.
- c. Brindan autonomía a los empleados.
- d. Dan cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos.

### **Métodos, Instrumentos y técnicas utilizados en este paso**

En esta fase se usan las encuestas que permiten recabar información acerca de los estilos de liderazgo que coexisten en la fábrica a través de los cuestionarios de los anexos 9 y 11, así como el método analítico-sintético el cual permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados.

### **Paso 3: Habilidades directivas**

#### **Evaluación de la capacidad para comunicar, tomar decisiones, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no**

Determinar si en la organización:

- a. Estiman el potencial de un colaborador y se detectan sus posibilidades de crecimiento.

- b. Realizan un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.
- c. Formulan criterios generales para que sus colaboradores evalúen alternativas en el proceso de toma de decisiones.
- d. Logran que un equipo obtenga resultados extraordinarios y brindan autonomía a este para lograr mejores decisiones.
- e. Transmiten los valores organizacionales, la cultura organizacional, la misión y la visión de la entidad.
- f. Comunican a través de los diferentes medios disponibles.
- g. Manejan fenómenos de crisis / conflicto.

### **Métodos, Instrumentos y técnicas utilizados en este paso**

En este paso se utilizan las encuestas, estas permiten recabar información acerca de las habilidades directivas de los dirigentes de la fábrica a través de los cuestionarios de los anexos 5, 6,7 y 8.

Otros métodos que se usan son el de la observación y el analítico-sintético, este último permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados. Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica con el mismo fin que en las fases anteriores.

### **Paso 4: Motivación y compromiso**

#### **Determinación de la capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa**

Determinar si en la organización:

- a. Establecen compromisos desafiantes asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo acompañe.
- b. Desarrollan motivación del personal utilizando medios directos (escritos, orales).

- c. Pueden vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes, pares, clientes, colaboradores, organismos de regulación, etc.).

### **Métodos, Instrumentos y técnicas utilizados en este paso**

En este paso se utilizan las encuestas que permiten recabar información acerca de las motivaciones y el compromiso de los dirigentes de la fábrica a través de los cuestionarios de los anexos 5 y 7.

Otro método utilizado es el analítico-sintético, este permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados. Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica con igual propósito que en los pasos anteriores.

### **Paso 5: Definición de los conocimientos**

En este paso se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Definición de los conocimientos.**
- **Gestión de la actividad o especialidad que realizan.**
- **Gestión de la dirección.**

Se hace necesario diagnosticar aspectos técnicos laborales según los conocimientos y la experiencia de los directivos en la actividad que desempeñan, los conocimientos de dirección, la capacidad para dirigir y el nivel de escolaridad teniendo en cuenta que todos estos requisitos son indispensables para ocupar cargos de dirección.

### **Definición del conocimiento**

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, ya sea de una forma general o personal; el mismo solo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente, aunque también se almacena en otros tipos de agentes lo que lo hace imposible de observar.

Los directivos deben aplicar las características que tiene el conocimiento en función de su organización, su utilización puede repetirse sin que el conocimiento se

consume como ocurre con otros bienes físicos, permite entender los fenómenos que las personas perciben (cada una a su manera, de acuerdo con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir que hacen en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Es muy importante además tener en cuenta una serie de aspectos tales como:

- **Comportamiento organizacional.**

Este se define según Davis y Newstrom (1997), como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones

- **Actitudes.**

Se definen según Davis y Newstrom (1997), como “los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo”. Estas son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona ve y juzga lo que le rodea; de ahí la importancia de que los líderes sean capaces de generar actitudes positivas en los empleados pues cuando estas se tornan adversas pueden incidir de forma desfavorable en el desarrollo de la organización.

- **Habilidades.**

Se define como habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, por lo que en el ámbito empresarial se considera como la capacidad y aptitud del dirigente para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados (Parets y Acosta, 2009; Madrigal, 2003).

Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de suma importancia en toda función directiva; estas acciones demandan el dominio de las habilidades inherentes a ellas (Parets y Acosta, 2009).

Las habilidades directivas, tanto del líder como del directivo, se desarrollan a medida que transcurre su formación o vida profesional. Ésta es una función con personas y para personas, por lo tanto es necesario combinar la inteligencia y la astucia para llegar e ser un directivo eficiente (Madrigal, 2003).

### **Gestión de la actividad o especialidad que realizan**

Los Sistemas de Gestión de la Actividad se ubican entre los sistemas base de supervisión y control de procesos y los sistemas de gestión globales de la empresa. Los Sistemas de Gestión de la Actividad concentran la información mencionada en una base de datos sobre la cual operan un conjunto de aplicaciones que procesan la información y le dan valor agregado, proporcionando información útil y en tiempo real para la gestión en los distintos niveles de la organización que tienen a cargo la supervisión, la coordinación y gestión técnico-económica de los procesos.

### **Gestión de la dirección**

Entre los aspectos fundamentales del proceso de gestión de la dirección deben estar presentes los siguientes lineamientos:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente.
2. Definir claramente las tareas de los empleados.
3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal.
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados.
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en los empleados.
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.

Con todos estos elementos, la dirección y el líder que se pretenden formar, dan un uso efectivo al conocimiento; conduciendo la organización hacia el éxito y potenciando los aspectos técnicos laborales según la experiencia en la actividad que desempeñan.

### **Formas de implementación de este paso**

Este paso se implementa a partir de la **determinación de las deficiencias de aprendizaje**.

Constituye una premisa en el diagnóstico y comprende cuatro momentos fundamentales:

- Investigación.
- Procesamiento.
- Determinación de la brecha.
- Valoración de las necesidades.

La investigación y el procesamiento comienzan con la comprensión del entorno y la organización y los estilos de liderazgo e influencia (Pasos 1 y 2), donde se analiza la información obtenida; a partir de aquí se caracterizan los cuadros y sus reservas de forma individual en cuanto a los dos estados de comportamiento: el comportamiento real, donde se tendrá en cuenta la información obtenida sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los participantes en función de la actividad que desempeñan o desempeñarán en el futuro y el comportamiento requerido, el cual se establecerá teniendo en cuenta los perfiles de competencias, así como los diferentes retos y desafíos que tiene la organización.

Una vez determinados los estados de comportamientos se comienza el proceso de comparación para determinar la brecha que existe entre ambos.

Este análisis se realiza con un alto nivel de especificidad que permita esclarecer los problemas.

Luego de determinar las deficiencias de aprendizaje se procede al análisis del histograma de frecuencias mediante tarjado para a partir de este confeccionar el diagrama de Pareto el cual constituye una herramienta de gran utilidad que trabaja bajo el principio de actuar los problemas pocos vitales (que representan el 80% del total) y mantener los muchos triviales (20%).

### ***Pasos para confeccionar el diagrama de Pareto:***

1. Determinar con precisión los rubros que se emplearán en el gráfico.
2. Decidir el período que se va a ilustrar en el gráfico: desde que momento hasta cual otro abarcará el gráfico. No existe ningún lapso prescrito de modo que, naturalmente el período depende de la situación. Es preferible que el período tenga amplitud suficiente. Lo importante es tratar de fijar el mismo período para todos los gráficos relacionados entre sí con lo que se posibilita la comparación ulterior.

3. Sumar la frecuencia con que se verifica cada rubro en el período fijado. El total de cada rubro quedará indicado por la longitud de la barra.
4. Trazar los ejes horizontal y vertical y dividir el eje vertical en las unidades apropiadas. Para que resulte fácil leer el gráfico y hacer las divisiones. En el extremo superior o al costado del eje vertical indicar las unidades utilizadas.
5. Debajo del eje horizontal se anota primero el rubro más importante, luego el siguiente, y así sucesivamente, de forma que el rubro de problemas más frecuente aparezca en el extremo izquierdo. Cuando, sin embargo, hay muchos rubros de baja frecuencia, se los puede agrupar como “otros” en el extremo derecho.
6. Dibujar las barras. La altura de la barra corresponderá con el valor indicado en el eje vertical. Todas las barras deben tener el mismo ancho y cada una debe estar en contacto con la barra contigua, ya que el área de la barra representa la cantidad de deficiencias con afectaciones.
7. Trazar la línea quebrada para indicar sobre el gráfico el total acumulado de cada rubro.

Con estos elementos se procede a la elaboración del diagrama de Causa – Efecto, útil para ayudarnos a clasificar las causas de disposición y organizar las relaciones mutuas. Los pasos necesarios para construir un diagrama causa y efecto son:

1. Decidir las características de calidad que se desea mejorar y controlar en el servicio hospitalario prestado.
2. Escribir las características de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
3. Indicar los factores más importantes que puedan afectar la característica a mejorar, trazando flechas secundarias en dirección a la principal. Encaminada a reducir los posibles factores de cálculo de dispersión más generales en grupos. Cada grupo formará una rama.
4. Incorporar en cada método de estas ramas los factores detallados que se puedan considerar. Estas forman las nuevas ramificaciones. En cada una de ellas se pueden añadir factores aún más detallados, trazando ramas cada vez

más pequeñas. Si se tiene presente los siguientes elementos, será imposible no dar con la causa del problema.

Al tener definido el efecto o deficiencia principal que afecta el liderazgo en la entidad se procede a recomendar un plan de acciones para erradicar las causas más comunes a partir de la confección de una tabla, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Acciones
- Participantes
- Responsables
- Fecha de cumplimiento
- Recursos necesarios

### **2.3 Conclusiones del segundo capítulo**

- El procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara se realiza sobre la base del análisis de diversas metodologías para diagnosticar el liderazgo en diferentes organizaciones y a través de la experiencia que existe sobre la actividad.
- El procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara consta de 5 etapas: comprensión del entorno y la organización, estilo de liderazgo e influencia, habilidades directivas, motivación y compromiso y definición de los conocimientos.
- El procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la UEB Fábrica de Piensos Villa Clara, contribuye a poner al descubierto la situación real del mismo en la organización.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA DIAGNOSTICAR EL LIDERAZGO EN LA FÁBRICA DE PIENSOS VILLA CLARA. VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS.**

### **Introducción**

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de la investigación que se desarrolla en este capítulo parte de la implementación del procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara perteneciente a la Empresa de Piensos Centro para luego someter los resultados obtenidos a valoración de especialistas, considerando las opiniones de los mismos sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir.

De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

### **3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara**

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo de diploma se aplicaron cada uno de los pasos del procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara. En la aplicación del mismo participaron los miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores, todos con experiencia en este tipo de entidad de producción de alimentos para el consumo animal.

Los resultados obtenidos de la aplicación práctica del procedimiento propuesto se muestran a continuación:

#### **Diagnóstico del liderazgo en la organización**

##### **Paso 1: Comprensión de la organización y su entorno**

##### **Caracterización general de la Fábrica objeto de estudio**

Para la caracterización de la Fábrica de Piensos Villa Clara se aplicó el método de la observación científica combinado con una serie de instrumentos y técnicas tales como: la entrevista, tormenta de ideas, matriz DAFO y la revisión documental.

Luego de recogida la información necesaria y de los respectivos trabajos de mesa se realizó la siguiente caracterización general:

Antes del triunfo de la Revolución en la Finca “El Ancora” se hallaba un edificio de una sola nave (más conocido por el “Alambique”) cuya función era la producción de vinos y licores, posteriormente pasó a ser un molino para descascarar arroz.

Después del triunfo de la Revolución este lugar estuvo semi-abandonado pero en el lugar que actualmente ocupa el matadero había una pequeña granja dedicada a la cría de pollo. Es entonces que surge la idea del trabajador Gabino Vega Morales, el cual trabajaba en la atención a los pollos, de hacer una fábrica de piensos. Dicha iniciativa fue desarrollada por Ramón Martínez, quien de hecho se convirtió en el primer administrador de la misma. Entre ambos compañeros acometieron la adaptación para producir pequeñas cantidades de pienso, estando al frente Santiago Catula. En esta época fue instalado un molino y una mezcladora pequeña, produciéndose solamente pienso avícola.

A partir de 1962 comienza a desarrollarse mejoras tecnológicas dado que se incrementa el número de aves para la producción de carne y huevos. Por esta fecha se comienza la construcción de tres naves, al año siguiente se instala un molino español y una mezcladora de 30 quintales. En el mismo año se instala otro molino con otra mezcladora, para formar en este momento dos líneas de producción.

En 1964 se comienzan a producir pequeñas cantidades de pienso para cerdo, también se construye un comedor obrero, haciéndose más pasajeras las condiciones en el lugar, pues anteriormente los trabajadores tenían que traer el almuerzo hecho de sus casas.

En 1965 se hace un cambio de molino de tecnología criolla, pero con mejores condiciones técnicas que los anteriores.

En 1966 se da terminación a dos naves sirviendo ambas como almacén para materias primas y producto terminado.

En 1967 se comienza un trabajo de mejoras tecnológicas instalándose molinos españoles y mezcladoras verticales con 30 quintales de capacidad cada una,

también se comenzó la construcción de una tercera nave para almacén. La misma se terminó de construir en 1969.

En 1974 se comenzó la construcción de la línea de producción #3 con una tecnología totalmente moderna, por esta época se comienza la construcción de la batería de Silos de procedencia Argentina, totalmente automatizados y adaptados a la línea de producción #2 y 3, porque la línea #1 se desmanteló para construir una nueva con mejores condiciones tecnológicas y acoplada a la batería de Silos. En la construcción de la Línea #3 fue necesario quitar las oficinas administrativas para lo que se acometió la construcción de una caseta de madera y zinc, donde se ubicó todo el personal administrativo.

Esta línea comenzó su construcción y montaje por los años 1975, 1976 y puede considerarse esta época como el auge y desarrollo de la producción de piensos en la provincia de Las Villas, pues antes de esta fecha solo se producían piensos avícolas y porcinos, es bueno destacar que la misma producía para las regiones de Santa Clara, Sagua y Sancti Spíritus en los propósitos avícolas.

En los años 1977 a raíz de la División Política Administrativa, toma el carácter de Empresa separándose del antiguo Combinado Avícola Nacional, al constituirse en Empresa toma su máximo desarrollo pues ya contaba con tres líneas de producción, y una batería de silos plenamente automatizadas, capaz de recibir los cereales a Granel por las vías de camiones y Ferrocarriles, a partir de esta fecha la producción se hace más variada, pues ya se producen Piensos Avícolas, Vacunos, Porcinos y otros Piensos abasteciendo las tres provincias centrales. Al calor de estas mejoras tecnológicas se construye el edificio para la Administración y un Comedor. Sin dudas la próxima década prometía grandes avances en la producción de piensos.

En los años 80 fueron montados dos empacadoras con tecnología española que permitía la rapidez y calidad del envasador sustituyendo a mediados de esta década el saco de papel por el saco de nylon que es más fuerte y eficaz. El montaje de dos empacadoras horizontales y un tercer molino en la línea #3 de producción la convertían en la línea más rápida y de mayor productividad,

humanizando más el trabajo y necesitando menos obreros para la explotación de la misma. Fue aproximadamente entre 1987 y 1988 cuando se comenzó el montaje del almacén de productos terminados a granel que contaría con 12 tanques con capacidad para 13 toneladas cada uno y un total de 156 toneladas. En 1989 se desmontaba la línea #2 por poseer tecnología obsoleta ya que nuevamente se encontraba trabajando la línea #1 que se había acoplado a la batería de silos argentinos y mejorados tecnológicamente.

Los 90 llegaron con un período especial por lo que no le sonrieron mucho a la industria de pienso. En sus mismos comienzos se dejó de transportar Materia Prima por Ferrocarril y fue entonces cuando en 1992 se decidió parar la línea #1 ya que no se contaba con la Materia Prima suficiente para abastecer ambas líneas de producción.

En 1996-1997 fue reparada y automatizada la línea # 3 de producción aumentando aún más su capacidad de molienda, eficiencia y calidad del pienso. Esta década fue recordada también por los faltantes de Materias Primas, el descontrol originado por el crudo período especial y la pérdida de valores.

De igual forma comenzó el nuevo siglo con la apertura del año 2000. Las producciones de pienso fueron las esperadas para cada año incluso más en el año 2003 ya que la fábrica tuvo que asumir la producción de la Industria de Cienfuegos ya que la misma se decidió reparar. Fue un año de mucho esfuerzo para los pienseros de Villa Clara produciéndose 101 980 TM de pienso, logrando abastecer la región central sin problema alguno, solo quedaba un reto para los pienseros de Villa Clara, eliminar el faltante de materias primas que mensualmente oscilaba por las 20 o 30 toneladas. Más de una administración había intentado reducir a cero esto sin tener éxitos.

Actualmente la Fábrica de Piensos de Villa Clara cuenta con una tecnología muy deteriorada y antigua y solo la Línea # 3 produciendo.

Desde sus inicios la Fábrica siempre ha obtenido resultados productivos favorables, siendo el año 1981 el de mejores resultados en la producción de Piensos con 140772 Toneladas Métricas. Como consecuencia del derrumbe del

campo socialista, el bloqueo imperialista y otros factores del entorno, se enfrentaron al periodo especial con alternativas diversas. Todo esto junto con el esfuerzo conjunto de obreros y la administración contribuyó a lograr que la entidad no detuviera su proceso productivo.

La fábrica pertenece a la Empresa de Piensos Centro, una empresa que ejerce el derecho de posesión, disfrute y disposición de sus bienes conforme a lo previsto en las disposiciones legales correspondientes. Esta a su vez al MINAGRI, Ministerio de la Agricultura, subordinándose productivamente a el GIAS, Grupo Industrial de Alimentos y Silos.

La fábrica tiene definida la siguiente misión:

La Fábrica de Piensos Villa Clara modelo de eficiencia de una organización Estatal Socialista, se caracteriza por la calidad, el servicio pleno a sus clientes, por la competitividad de sus productos, la efectividad de sus cuadros y elevada productividad, compromiso implicación de sus trabajadores, realizando un aporte considerable de divisas al estado con un buen margen de utilidades destinadas al desarrollo de nuevas inversiones.

La fábrica ha tenido, desde su fundación, la misión social de producir y comercializar alimentos balanceados para animales, sus materias primas, medicamentos y envases.

La visión, por otra parte, es ser la UEB líder dentro de la Empresa de Piensos Centro formada por un colectivo comprometido y motivado, capaz de asumir nuevos retos y alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia.

La fábrica mantiene una tecnología relativamente obsoleta, con altos consumos energéticos. La entidad tiene como función fundamental la elaboración de piensos a partir de Materias Primas como Soya, Maíz y Trigo entre otras.

El objeto social es la producción de Alimentos para el consumo. Además es otro de los tantos centros de producción para el beneficio del pueblo por las opciones de empleo que ofrece al territorio.

En el anexo 4 se muestra la estructura organizativa de la fábrica.

El proceso de dirección se establece mediante un jefe de producción que elabora un plan operativo, el cual es analizado con los jefes de turnos previendo las necesidades para el cumplimiento del plan y luego estos transmiten la información al personal de producción y entre ellos, los obreros, establecen un cronograma diario y se hace un corte decenal para verificar la veracidad del mismo y de no cumplirse analizar las posibles causas. Los jefes de turno funcionan como un elemento intermedio en el proceso y su función es de control operativo en la Fábrica tanto en la jornada laboral como al final de esta. La estructura jerárquica del área de Producción se aprecia en el anexo 16.

### **Caracterización del entorno**

#### **Recursos humanos**

La fábrica cuenta con un sistema aprobado de una plantilla de 212 puestos de trabajo de los cuales el 32.55% representa personal destinado a las funciones administrativas y el 67.45% restante directamente vinculado a la producción. Actualmente cuentan con un total de 188 trabajadores, 135 hombres y 53 mujeres de los cuales 170 son obreros, 13 de servicio (auxiliares de abastecimiento y almacén) y 5 dirigentes.

En el anexo 17 se muestra la distribución de los recursos humanos de la Fábrica de Piensos Villa Clara.

El método utilizado para la determinación de la cantidad de trabajadores necesarios es el balance de carga y capacidad del plan anual con un por ciento de trabajadores preestablecidos de apoyo que incluye todo lo que no corresponde al área de producción.

El régimen de trabajo y descanso que se encuentra aplicado en cada actividad, responde a las necesidades de la producción y los servicios, trabajando como promedio 8 horas diarias, 48 horas semanales y 192 horas mensuales. En la Fábrica se laboran horas extraordinarias y cuenta con una fuerza de trabajo muy estable, por lo que no existe una fluctuación laboral significativa.

### **Comercial**

#### ***Ventas***

En el departamento de Comercial se reciben los pedidos realizados por diferentes clientes en cuanto a producciones de los distintos tipos de Piensos, los mismos presentan un gran surtido dentro de la empresa y a su vez una gran demanda.

En cuanto a la producción de Piensos se determina a partir del análisis del año anterior, los que más demanda tengan con respecto a este año se ajustan para el próximo plan de producción y ventas de los mismos.

Las ventas están orientadas hacia los principales compradores el CAN, PORCINO, MININT y MINFAR y hacia otros organismos del país, aunque no se descarta la posibilidad de que alguna empresa acuda directamente a esta entidad productora en busca de algún producto, lo gestione y esta a su vez lo compre, pues no tiene ninguna limitante en cuanto a eso.

#### ***Compras***

Dentro de los principales suministradores se encuentran Fábrica de Piensos Cienfuegos, Geominera del Centro, Empresa de Materiales Raúl Cepero Bonilla y Empresa de Premezclas Habana además de algunas otras empresas del país. En estos momentos esto no constituye un problema dado que los mismos garantizan la materia prima en el tiempo que la solicite la entidad.

### **Contabilidad y finanzas**

El departamento de contabilidad está dotado del personal adecuado, donde existen y funcionan los principios, políticas y normas que sirven a las finanzas y a la contabilidad. Los informes de control contable generalmente son oportunos, sencillos, diseñados de forma adecuada. En cuanto a los cambios metodológicos en esta actividad han tenido lugar de tal forma que facilite la ejecución de todas las funciones y que sirvan de verdadero instrumento para la toma de decisiones.

Las cuentas por cobrar y por pagar se llevan a cabo por deudores y acreedores. Se tramita el cobro de acuerdo a la presentación de facturas por medio de cheques, transferencias bancarias o letras de cambio y se lleva a cabo el seguimiento de los

mismos según las particularidades de los clientes dejándose constancia de los resultados.

### **Mantenimiento**

El equipamiento de la Fábrica es atrasado y obsoleto en comparación con la tecnología de punta existente internacionalmente, pero constituye la única Fábrica de Piensos de Villa Clara. Dado las características del equipamiento la entidad cuenta con plan de mantenimiento que se ejecuta según lo planificado lográndose una disponibilidad técnica superior a un 90 % de la tecnología en explotación. El sistema de mantenimiento que se aplica es una combinación de sistema planificado y la experiencia de los operarios basado en la realización de inspecciones previas y periódicas a los equipos con el objetivo de solucionar posibles fallos en los mismos, el cual está determinado por el tiempo de trabajo de las máquinas y por otra parte es correctivo cuando se rompe el equipo y lleva una reparación. En la medida de las posibilidades se reparan las máquinas y equipos en un taller de maquinado enmarcado en el área de mantenimiento, donde se fabrican piezas para la industria y que cuenta con un taladro, un torno y una segueta. Los tipos de intervenciones que se realizan pueden ser: revisiones, intervenciones parciales e intervenciones generales.

### **Relación con el medio ambiente**

En la Fábrica existen Barreduras que son vertidas en el proceso en las diferentes máquinas, las cuales se venden como materia prima a diferentes clientes por un precio de \$ 134.00 la Tonelada. Además el proceso de producción requiere de aceites grasos que pueden afectar a los obreros por lo que se toman medidas como las trampas de grasas para eliminarlas y a su vez reintegrarlas al proceso tecnológico.

Además de que la fábrica es un agente contaminante por la gran cantidad de polvo que genera, por lo que requiere que constantemente se instalen extractores de polvo unido a que los trabajadores tengan que usar mascarillas desechables.

Por otro lado se aplicó el método de la observación científica junto a instrumentos y técnicas como la entrevista y la tormenta de ideas aplicadas en sesiones plenarias. Después de los respectivos trabajos de mesa luego de cada sesión, se procedió a

elaborar la matriz DAFO. Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades fundamentales fueron las siguientes:

### **Análisis del Macro Entorno**

#### **Oportunidades**

1. Mercado Seguro para nuestras producciones en Moneda Nacional.
2. Contar con el Servicio de Protección de SEPSA.
3. Contar con el apoyo del laboratorio Provincial de Medicina Veterinaria, así como del Departamento Técnico de la Empresa de Piensos Centro y el de Recursos Humanos.
4. Intercambio de conocimiento tecnológicos y operacionales con las demás Fábricas de país.
5. Tener reconocido a nivel nacional nuestro sistema de Mantenimiento.

#### **Amenazas**

1. Limitación en las Inversiones.
2. Regulaciones que limitan la atención al hombre.
3. Incremento del precio de las Materias Primas.
4. No contar con un flujo permanente de Materias Primas.
5. No contar en nuestro Grupo con un taller que garantice la fabricación de los equipos de la industria del pienso.

### **Análisis del Micro Entorno**

#### **Fortalezas**

1. Tener la Contabilidad certificada y descentralizada.
2. Automatización de los Sistemas de Control Interno.
3. Contar con el personal técnico calificado.
4. Contar con un laboratorio de Bromatología para el chequeo y control de la calidad en nuestras producciones.
5. Contar con la fuerza de trabajo estable.

#### **Debilidades**

1. No disponer de divisa necesaria.
2. No contar con Stock de piezas y equipos necesarios para la industria.

3. Poca capacidad de almacenamiento de Materias Primas y de la Producción Terminada.
4. Posición geográfica desfavorable, lejos de los puertos marítimos.
5. Transporte insuficiente y deteriorado.

		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1				X		X	X	X		X	5
	2	X	X		X			X			X	5
	3		X	X	X	X			X		X	6
	4	X		X	X				X	X		5
	5			X	X	X		X				4
Debilidades	1		X		X		X	X		X	X	6
	2					X	X				X	3
	3	X										1
	4	X			X	X			X	X		5
	5	X			X		X	X		X		5
Total		5	3	3	8	4	4	5	4	4	5	

**Tabla 1. Matriz DAFO de impactos cruzados (Elaboración Propia)**

En esta fase se definió además la población a estudiar como el conjunto formado por todos los trabajadores de la Fábrica de Piensos Villa Clara donde:  $N = 188$ . Aplicando la expresión 1 descrita en el capítulo 2, con un nivel de confianza de 95% ( $\alpha=0,05$ ), un margen de error  $d=0,05$  y una proporción de la población  $p=0,5$  y después de analizada la tabla estadística de distribución normal donde  $Z_{1-\alpha/2} = 1,96$  se obtuvo el siguiente tamaño de muestra:  $n=139$ .

Además, en esta investigación se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado de afijación proporcional donde se consideraron como estratos las diferentes categorías ocupacionales según se muestra en el anexo 20.

Definida la población, el tamaño de muestra y el tipo de muestreo se procedió a la aplicación de los cuestionarios de los anexos 5 y 6 a la muestra seleccionada para

el estudio y de los cuestionarios de los anexos 7, 8, 9 y 11; así como de la entrevista del anexo 10 a cada uno de los cuadros y reservas de la fábrica.

### **Identificación de la capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y de la Fábrica**

A partir de la caracterización general de la Fábrica y utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para este primer paso; se analizó la información recogida a través de los cuestionarios y de la entrevista aplicados y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se determinó que no existe una estrategia, lo que sí existe es la misión y la visión, aunque con dificultades; las mismas no reflejan la integración de la fábrica como ventaja competitiva para el éxito de la entidad.

Los cuadros y sus reservas a pesar de ser consagrados y muy profesionales en su trabajo y de poseer amplios conocimientos de la actividad que realizan, carecen en su mayoría de conocimientos sobre finanzas, marketing y sistemas de información; lo que entorpece la difusión de la información sobre el cliente. Además, no es una práctica habitual anticipar la noticia de algún cambio por lo que no se explica como afectará este, dificultando la aceptación del mismo.

Se encuentran identificadas las relaciones de la fábrica con su entorno las cuales son aprovechadas para su beneficio.

### **Paso 2. Estilos de liderazgo e influencia**

#### **Análisis de la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa**

Para determinar los estilos de liderazgo se utiliza como técnica fundamental el cuestionario del anexo 11. Este se aplica a 5 cuadros y reservas para determinar los estilos de liderazgo más frecuentes en la entidad.

En este sentido se determinó que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático con un 62%, le sigue el estilo de rienda suelta con un 23% y el estilo democrático es el que ocupa la proporción más baja con un 15% lo cual se corroboró a través de la triangulación lograda con otros métodos, instrumentos y técnicas.

Otro cuestionario que brinda información para este segundo paso es el representado en el anexo 9 a partir del cual se determinó que se limita la información dada a los subordinados sobre los problemas de la fábrica, concentrándose en los directivos el peso de las decisiones, o sea, no se delega autoridad por lo que no se involucra suficientemente a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, frenándose la creatividad y la participación de los mismos.

### **Paso 3. Habilidades directivas**

#### **Evaluación de la capacidad para comunicar, tomar decisiones, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no**

Utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para este tercer paso se analizaron las principales habilidades que tienen los líderes de la fábrica para la dirección:

Los trabajadores en general afirman que tienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros y que desean caerles bien a los demás aunque la comunicación entre los dirigentes y sus subordinados no es la más adecuada, pues los jefes plantean que con los nuevos cambios apenas les queda tiempo para atender a sus trabajadores.

Es evidente además la poca delegación de funciones y la gran carga de los jefes pues generalmente no se le propicia a los subordinados la oportunidad para demostrar sus habilidades en una función determinada; además es muy pobre el protagonismo de las reservas de cuadro los cuales no se entrenan lo suficiente para ocupar el cargo del cual son reserva.

El 100% de los encuestados manifiestan que disfrutan pertenecer a grupos organizacionales aunque no siempre se estimula el trabajo en equipos.

Las reglas y procedimientos para el funcionamiento de la fábrica están elaborados de forma clara y precisa

Los valores compartidos son numerosos y no muestran un análisis real de la cultura organizacional y de los preceptos que hacen la fábrica una entidad diferente.

La misión actual de la fábrica solo se limita a resaltar los servicios productivos y comerciales; por otra parte, no se deja claro por qué lo hacen y con qué medios y recursos cuentan para ello, además no está enfocada al cliente y no hace referencias al Capital Humano.

La visión tiene dificultades evidentes ya que no guarda relación con la misión y además no expresa el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario mostrado en el anexo 6 y después de la respectiva triangulación de la información podemos plantear que las habilidades directivas de los líderes de la Fábrica de Piensos Villa Clara están disminuidas en cuanto a la capacidad de dirigir al equipo, visión de conjunto, la capacidad de negociación, la imaginación y creatividad, así como la capacidad de delegar correctamente, mientras que existe otro grupo de cualidades las cuales de manera general se encuentran potenciadas en cada uno de los jefes de la entidad; estas son la capacidad de trato y relación, la competencia técnica y el conocimiento de la organización.

### **Paso 4. Motivación y compromiso**

#### **Determinación de la capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa**

Utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para este cuarto paso se logró llegar a una evaluación cualitativa de la situación actual de la motivación y el compromiso en la entidad.

Este análisis dio como resultado que en la fábrica los trabajadores se encuentran comprometidos y desean cumplir aunque no siempre se sientan motivados a ser creativos, se pudo constatar además que en reiteradas ocasiones se encuentra trabajando fuera de las jornadas laborales afirmando que tienen muchos compromisos y su contenido de trabajo es muy intenso por lo que extienden su jornada laboral. Además no existe ausentismo y hay una gran estabilidad en la fuerza de trabajo.

El 100% de los trabajadores sienten placer al terminar una tarea difícil y afirman que disfrutan competir y ganar.

Por otra parte existe gran motivación por la actividad de dirección, de manera general los directivos se sienten motivados al realizar un trabajo que les gusta aunque estos señalan que se genera una gran cantidad de información que unido al exceso de funciones que deben realizar y los problemas de comunicación existentes atentan contra el desenvolvimiento de algunas tareas; no se aprecia un alto grado de compromiso por parte de los líderes hacia la organización que se puede constatar a través de la gran inestabilidad de la fuerza directiva.

### **Paso 5: Definición de los conocimientos**

En este paso primeramente se determinaron las deficiencias de aprendizaje de forma general de los cuadros y reservas de la fábrica. Para ello se procesaron los resultados de los pasos anteriores y se caracterizaron de manera general los cuadros y reservas de la organización en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes más fuertemente desarrolladas en ellos, lo cual constituyó el estado de comportamiento real de manera general en la fábrica. Luego se procedió a determinar el estado de comportamiento requerido para lo cual se analizó nuevamente la información recogida con el objetivo de determinar las habilidades, actitudes y conocimientos disminuidos en la entidad. Paralelamente a esto se realizó una revisión documental de las principales deficiencias de aprendizaje de cada uno de los cuadros y reservas, elaborándose un resumen de las mismas el cual se enriqueció con la información recogida.

### **Resumen de las deficiencias de aprendizaje de los cuadros y reservas de la Fábrica de Piensos Villa Clara en temas afines con el liderazgo:**

- Carencia de conocimientos acerca del papel de los valores como una herramienta de liderazgo estratégico basada en tratar adecuadamente los valores organizacionales.
- No se fomenta la comunicación.
- Desconocimiento de los diferentes métodos y estilos de dirección.
- No se delega autoridad.
- Pobre creatividad.
- No existe una adecuada planificación del tiempo.
- Inadecuado trabajo con las reservas de cuadros.

- Poco trabajo en equipos.
- Poco desarrollo de habilidades directivas.
- Poca motivación de los trabajadores.

Luego de determinadas las deficiencias de aprendizaje se procedió a la confección de la tabla de frecuencias a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios, los cuales fueron tabulados mediante el tarjado como se muestra en el anexo 18.

Posteriormente se dibujó el diagrama de Pareto a partir de su representación gráfica, anexo 19, donde se puede observar que la mayor deficiencia detectada de aprendizaje corresponde a el desconocimiento de los diferentes métodos y estilos de dirección con 58 opiniones y siendo el 41.72% atribuible a esta causa. De los pocos vitales se determinó la factibilidad de atacar estos ya que la acción de eliminar estos factores traería como consecuencia la disminución del tamaño del problema en aproximadamente un 80%.

Con estos elementos se procedió a la elaboración del diagrama de Causa – Efecto, anexo 21, en el cual se graficaron las causas que provocan el efecto a erradicar por lo que se elabora un plan de acciones para eliminar el 80% de estas causas como se puede ver en la tabla 2.

**Tabla 2. Plan de acción para eliminar las causas más comunes que afectan el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara. (Elaboración Propia)**

No.	ACCIONES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS NECESARIOS
1	1. Elaborar programas de capacitación para potenciar los métodos y estilos de dirección.	Técnico en Gestión de Recursos Humanos	Esp. Principal Recursos Humanos	15/06/2013	Papel Computadora Salario
	2. Evaluar el impacto de la capacitación realizada.	Humanos		29/12/2013	Papel Computadora Salario
	3. Potenciar la combinación adecuada de los métodos y estilos de dirección en la organización.	Directivos y Reservas	Director	10/06/2013	Papel Computadora Salario
	4. Aplicar herramientas de trabajo que contribuyan a la organización personal de los directivos y reservas.	Directivos y Reservas	Director	30/06/2013	Papel Computadora Salario
	5. Intercambio sobre la necesidad de administrar el tiempo del directivo y las reservas en función del cumplimiento de los objetivos haciendo énfasis en las reuniones.	Directivos y Reservas		30/09/2013	Computadora Data Show

Capítulo 3

	6. Realización de los planes de trabajo planificando el tiempo y no las tareas.	Directivos y Reservas		10/05/2013	Papel Computadora Salario
	7. Realización de intercambios que favorezca la dirección participativa entre los directivos y los trabajadores.	Directivos y Reservas	Director	Mensual en reuniones de afiliados y consejos de dirección	Computadora Data Show
2	8. Realización de capacitación sobre las diferentes habilidades directivas haciendo énfasis en el trabajo en equipo.	Técnico en Gestión de Recursos Humanos	Esp. Principal Recursos Humanos y Director	10/10/2013	Papel Computadora Salario
	9. Realización de despachos para la discusión del cumplimiento de las funciones.	Directivos y Reservas	Director	13/05/2013 10/06/2013 15/07/2013 12/08/2013 09/09/2013 14/10/2013 11/11/2013 09/12/2013	Papel Computadora Salario

Capítulo 3

3	10. Realización de intercambio con la reserva.	Directivos y Reservas	Director	15/05/2013 30/10/2013	Computadora Data Show
	11. Realización de la semana de la reserva.	Directivos y Reservas		30/09/2013	Papel Computadora Salario
	12. Evaluación de los resultados prácticos del desempeño de las reservas.	Directivos y Reservas		10/10/2013	Computadora Data Show
4	13. Capacitar al directivo y reservas sobre los beneficios y la responsabilidad que implica la delegación de autoridad.	Técnico en Gestión de Recursos Humanos	Esp. Principal Recursos Humanos	30/09/2013	Papel Computadora Salario
5	14. Definir los fallos en los canales de comunicación de la organización.	Directivos y Reservas	Director	10/05/2013	Papel Computadora Salario
	15. Aplicar técnicas para el logro de una comunicación eficaz.	Directivos y Reservas		15/05/2013 12/06/2013 17/07/2013 14/08/2013 11/09/2013	Papel Computadora Salario

				16/10/2013 13/11/2013 11/12/2013	
	16. Elaborar un procedimiento que establezca las diferentes vías de comunicación en la empresa.	Esp. Principal Recursos Humanos		30/06/2013	Papel Computadora Salario
	17. Implementar el procedimiento en todas las áreas de la empresa.	Esp. Principal Recursos Humanos		31/07/2013	Papel Computadora Salario

### **3.2 Valoración de especialistas sobre el procedimiento propuesto.**

Con el objetivo de valorar el procedimiento propuesto, se consultaron a seis especialistas, considerando en la selección utilizar especialistas con experiencia en el tema y directivos de la actividad agropecuaria de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen acerca del valor del diseño del mismo y la factibilidad de su aplicación en las condiciones específicas de la entidad.

Para la selección de los especialistas se establecieron un conjunto de criterios que se muestran en el anexo 12. Los especialistas seleccionados deben cumplir al menos cuatro de los criterios expuestos en dicho anexo; a partir de esto se seleccionaron los especialistas que se muestran en el anexo 13.

Para someter la propuesta a valoración se le entregó a cada uno de ellos una copia del procedimiento propuesto y se aplicó el instrumento de valoración elaborado (Anexo 14) a los seis especialistas seleccionados en el cual se analizan las características del procedimiento diseñado que deben valorar.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de valoración se muestran en el anexo 15.

La opinión de los especialistas analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas de acuerdo o muy de acuerdo.

#### **La opinión de los especialistas confirma entonces que el procedimiento:**

- Está contextualizado, ajustándose a las necesidades y particularidades de la Fábrica de Piensos Villa Clara.
- Posee racionalidad, pues está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.
- Tiene continuidad, porque es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.
- Tiene una concepción holística y sistémica debido a que todos los elementos que lo componen tienen incidencia en los resultados y contribuyen a diagnosticar el liderazgo en la Fábrica.
- Conlleva al cambio en las conductas de los individuos.

- Tiene aplicabilidad, pues se puede implementar en otras fábricas de características similares.

### **3.3 Conclusiones del tercer capítulo**

- La valoración por especialistas del procedimiento propuesto fue consistente, corroborando la hipótesis planteada.
- La valoración del procedimiento propuesto a través de su aplicación permitió detectar las principales deficiencias de aprendizaje en temas relacionados con el liderazgo de los cuadros y sus reservas de la Fábrica de Piensos Villa Clara.
- La aplicación del procedimiento propuesto para diagnosticar el liderazgo en el objeto de estudio seleccionado, posibilitó constatar la situación real del mismo en la entidad así como confeccionar un plan de acciones para erradicar las deficiencias detectadas.

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación bibliográfica realizada garantizó la confección de un sistema teórico conceptual con relación al diseño del procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara, sobre la base del estudio de las tecnologías existentes y el análisis de las tendencias y estilos de liderazgo desarrollados por diferentes autores a nivel mundial.
2. El procedimiento elaborado permite diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara y consta de los siguientes pasos:
  - Paso 1: Compresión del entorno y la organización.
  - Paso 2: Estilo de liderazgo e influencia.
  - Paso 3: Habilidades directivas.
  - Paso 4: Motivación y compromiso.
  - Paso 5: Definición de los conocimientos.
3. El procedimiento propuesto fue valorado por especialistas, la opinión de los mismos confirma que se ajusta a las necesidades y particularidades de la Fábrica de Piensos Villa Clara; además consideran que está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad así como en el estudio de diversas metodologías existentes, posibilitando su aplicación en otras fábricas con características similares. Además consideran que con su aplicación puede ponerse al descubierto la situación real del liderazgo en la entidad.
4. A través de la aplicación del procedimiento se logró caracterizar la fábrica y diagnosticar la situación del liderazgo en la misma proponiendo un plan de acciones para erradicar las deficiencias.

## **RECOMENDACIONES**

1. Concientizar a la máxima dirección de la fábrica de la necesidad de trabajar en base a las principales dificultades que afronta el liderazgo en la entidad.
2. Proponer el procedimiento como una herramienta de utilidad para ser aplicada en entidades productoras y transmitir los resultados de la investigación a la dirección nacional del GIAS.
3. Sugerir la posterior y posible generalización de las experiencias de aplicación del procedimiento para otras fábricas con características similares.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abuljanova, K., (1989) *La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación*. La Habana, Ciencias sociales.
2. Acosta, C., (2002) “Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional” en Revista Colombiana de Psicología. Número 11. pp 9-24.
3. Acosta, D., (2007) *Procedimiento para potenciar el desarrollo del Liderazgo Vinculador Ubicuo en Copextel Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
4. Acosta, D. y C. Gómez, (2004) “Liderazgo Organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo?” en *Folletos Gerenciales*, MES.
5. Alabart, Y. y A. Portuondo, (2002) *Diagnóstico de la cultura organizacional*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Accesado el día 28 de mayo de 2011].
6. Alabart, Y., (2003) *Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Universidad de La Habana.
7. Ansoff, H. et al., (1998) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, Addison Wesley Iberoamericana S.A.
8. Avendaño, H., (2004) *Propuesta de procedimiento para introducir la orientación a los servicios y la gestión por procesos en la División Comercial de GEOCUBA*. Trabajo de diploma. La Habana, Universidad de La Habana.
9. Bass, B., (2004) *Leadership and performance, beyond expectations*. Disponible en: <http://www.bookfinder/review2> [Accesado el día 3 de junio de 2011].
10. Bennis, W. y B. Nanus, (1995) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia*.
11. Berthier, A. (2005) *El Sistema de Referencia Harvard*. Disponible en: <http://www.conociminetovsociedad.com> [Accesado el día 3 de junio de 2011].
12. Carnota, O., (1985) *Curso de administración para dirigentes*. La Habana, Ciencias Sociales.

13. Carnota, O., (1990) *Teoría y práctica de la dirección social*. Cuba, Pueblo y educación.
14. CENDA, (2007) *Administración*. Quinta edición. La Habana, Félix Varela.
15. Chiavenato, I., (2001) *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill.
16. Chiavenato, I., (1998) *Introducción a la teoría de la administración*. México, McGraw-Hill.
17. Coney, R., (1998) "Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo" en *Adminístrate*. Disponible en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. [Accesado el día 4 de agosto de 2011].
18. Congreso PCC V, (1997). *Resolución Económica*. La Habana: Editora Política.
19. Crosby, P., (1996) *Los principios absolutos del liderazgo*. México, Prentice May Hispanoamérica.
20. David, R., (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México, Pearson.
21. Davis, K., (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill. pp 322-344.
22. Davis, K. y J. Newstrom, (1997) *Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava edición. México, McGraw-Hill. p 334.
23. Dessler, G., (1994). *Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal*. Sexta edición. México, Prentice - Hall Hispanoamericana.
24. Distefano, J., (2000) "Estilos de liderazgo". Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 26 de octubre de 2011].
25. García, N., (2007) *Programa de formación-acción para potenciar el liderazgo Transformacional en los directivos del Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

26. Gibb, C., (1954) *Leadership. Handbook of social psychology*. Vol II. Publishing Co.
27. Goldsmith, J. y K. Cloke, (1996) *Leadership improvement program*. C.E.D. Formatur.
28. Goldsmith, J. y K. Cloke, (2000) *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional: Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*.
29. Gómez, C. y D. Acosta, (2009) *“Habilidades directivas”* Venezuela, UBV.
30. González, I., (2010) *Programa de capacitación para potenciar el Liderazgo Entrenador en la Sucursal Cimex Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
31. Gordon, J., (1997) *Comportamiento organizacional*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
32. Guía metodológica para el diagnóstico en el proceso de perfeccionamiento empresarial, (2008). La Habana.
33. Gutiérrez, O. y N. Gancedo, (2002) “Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000)”. *Revista Economía y Desarrollo* No. 2 / Vol. 131.
34. Hellriegel, D. y J. Slocum, (1998) *Administración*. Thompson editores.
35. Heredia, R., (1995) *Dirección integrada de proyectos*. Segunda edición. Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid.
36. Hernández, T. y J. Pérez, (2001) *Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las Empresas Públicas y Privadas del Estado de Hidalgo*. Tesis doctoral. México.
37. Hernández, Y., (2004) *Procedimiento para la integración de la estrategia con los valores organizacionales en Copextel División Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
38. Herrera, K., (2000) *“Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones*

- turísticas hoteleras*". Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
39. Hersey, P. y K. Blanchard, (1998) *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*. México, Prentice Hall.
40. Kleiner, A. y G. Roth, (2001) *El cambio basado en el aprendizaje*. Oxford. pp 146-152.
41. Kotter, J., (1988) *The leadership factor*. McGraw-Hill.
42. López Z. y K. Días, (2006) *El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana*. Universidad de Cienfuegos. III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y desafíos del siglo XVI.
43. Machado, N., (2003) "El diagnóstico como herramienta en los sistemas de control" en *Centro Azúcar*. Vol II. Editorial Samuel Feijoo.
44. Machín, M., (2008) *Consideraciones teórico-metodológicas sobre el turismo*. Disponible en: [monografias.com/trabajos31/turismo/turismo.shtml](http://monografias.com/trabajos31/turismo/turismo.shtml) [Accesado el día 26 de enero de 2011].
45. Madrigal, B., (2003) *Habilidades directivas*. México, McGraw-Hill.
46. Malvicino, S., (2002) *Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio de las pymes*. Paradigmas, 4 focos de atención.
47. Martín F., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Ciudad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
48. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. 3ra edición, Ediciones Pirámide. Madrid, Grupo Anaya S.A.
49. Martín, R., (2006) *Principios, organización y práctica del turismo*. Tomo I, Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
50. Matos, H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento*. Intermediación/ Distribución Turística. Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
51. Menguzzato, M. y J. Renau, (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Libro producido por el MES.

52. Ministerio de Educación Superior, (2010) *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. La Habana, Félix Varela.
53. Ministerio del Turismo, (2006) *Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo*. Ciudad de la Habana.
54. Novoa, B., (2001) *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
55. Pauline, G., (1997) *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*. México, McGraw-Hill Hispanoamericana.
56. Pérez, A., (2003) *El directivo y la ideología organizacional cubana*. La Habana.
57. Pérez, Y., (2011) *Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en la UEB Servicio de Taxi al Turismo*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
58. Portuondo, Á., (1998) *"Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana"*. Ciudad de La Habana, CCED-MES.
59. Prieto, L., (2008) *El concepto del líder. El maestro como líder*. Séptima Edición. Caracas, Fondo Editorial Ipasme.
60. Radrigán, M., (2005) *Métodos empíricos en la investigación*. Disponible en: <http://www.wilipedia.com> [Accesado el día 25 de mayo de 2011].
61. Robbins, S., (1995) *Comportamiento organizacional*. Séptima Edición. McGraw-Hill. Parte II. pp 52.
62. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al Turismo*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana.
63. Rojas, G., (1997) *Psicología social y nuevo líder*. Colombia.
64. Rojas, J., (2001) *Procedimiento para la proyección estratégica del hotel Villa Las Brujas del grupo de turismo Gaviota S.A.* Tesis presentada en opción al

- grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
65. Ronda, G. y J. Marcane, (2002) *“La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan”*. Disponible en: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro) . [Accesado el día 25 de mayo de 2011].
66. Ruiz-de-Chávez, M. et al., (1994) *Salud y turismo. Vol I. Disponible en:* <http://www.insp.mx/salud/36/361-9s.html> [Accesado el día 20 de marzo de 2011].
67. Senge, P., (2006) *“El Aprendizaje Organizacional en el Siglo XXI”*. Disponible en: <http://managementynegocios.com> [Accesado el día 4 de agosto de 2011].
68. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2010). *Proyecto de lineamientos de la Política Económica y Social*.
69. Sims, H. y M. Peterson, (1988) *Leadership, organizations and culture*. Londres, Sage Publications.
70. Sims, H. y P. Lorenzi, (1992) *The leadership paradigm*. Londres, Sage Publications.
71. Stephen, P., (1999) *Comportamiento organizacional*. México, Prentice Hall.
72. Stoner, (1995) *Administración*. Quinta Edición.
73. Tena, J., (2000) *“El entorno de la empresa”*. Barcelona, Ediciones Gestión.
74. Tovar, P., (2010) *Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en las aldeas universitarias del Eje Valles del Tuy, Estado Bolivariano de Miranda en la República de Venezuela. GESEMAP 2010. Cuba*.
75. Valqui, R., (2005) *“Revista de investigación en gestión de la Innovación”*. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp> [Accesado el día 3 de marzo de 2011].
76. Vásquez, M., (2004) *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 3 de octubre de 2011].

77. Vila, Z., (2004) *Procedimiento para la dirección estratégica integrada en la Planta Trópico perteneciente a la INPUD “Primero de Mayo”*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
78. Vivar, O., (2006) “Teorías del liderazgo”. Disponible en: <http://www.monografias.com/dinamicadegrupo> [Accesado el día 20 de febrero de 2011].
79. Vroom, V. y A. Jago, (1998) *El nuevo liderazgo*. Editorial Díaz-Santos.
80. Warren, B., (1990) *Cómo llegar a ser líder*. Santa Fé de Bogotá. Colombia, Norma.
81. Warren, B., (1994) *An invented Life: Reflections on leadership and change*. Santa Fé de Bogotá. Colombia.

**Relación de anexos:**

- 1 Cuadro comparativo resumen de las diferentes definiciones de liderazgo dadas por distintos autores.
- 2 Listado de procedimientos para potenciar o diagnosticar el liderazgo.
- 3 Integración de los pasos del procedimiento.
- 4 Estructura Organizativa de la Fábrica.
- 5 Cuestionario sobre motivación y trabajo en equipo.
- 6 Cuestionario: ¿Cómo es mi jefe?
- 7 Cuestionario sobre habilidades directivas 1.
- 8 Cuestionario sobre habilidades directivas 2.
- 9 Cuestionario para directivos.
- 10 Entrevista a directivos.
- 11 Cuestionario para determinar estilos de liderazgo.
- 12 Criterios para la selección de los especialistas.
- 13 Relación de especialistas seleccionados.
- 14 Cuestionario para valorar el procedimiento por los especialistas.
- 15 Resultados del cuestionario aplicado a los especialistas.
- 16 Estructura jerárquica del área de Producción.
- 17 Distribución de los recursos humanos de la Fábrica de Piensos Villa Clara.
- 18 Tabla de Frecuencias.
- 19 Diagrama de Pareto y determinación de los pocos vitales.
- 20 Método de muestreo.
- 21 Diagrama Causa – Efecto.

**ANEXOS****Anexo 1. Cuadro comparativo resumen de las diferentes definiciones de liderazgo dadas por distintos autores (Elaboración propia)**

<b>Términos Autores</b>	<b>Capacidad de influencia</b>	<b>Proceso de dirección</b>	<b>Cualidad</b>
Vivar, 2006	X		
Malvicino, 2002	X		
Halpin citado por Hernández 2001			X
Davis, 2000	X		
Vroom y Jago, 1998	X		
Marín-Zamora, 1998		X	
Hersey y Blanchard, 1998	X		
Davis y Newstrom, 1997	X		
Bennis, 1995			X
Stoner, 1995	X	X	
Chiavenato, 1993	X		
Diccionario de la Lengua Española, 1986		X	
Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956			X
Stogdil, 1946		X	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

## **Anexo 2. Listado de procedimientos para potenciar y diagnosticar el liderazgo (Elaboración propia)**

### **Procedimiento propuesto por Dariel Acosta y Calixto Gómez, 2004.**

1. Comprensión del entorno y la organización.
2. Estilos de liderazgo e influencia.
3. Habilidades directivas.
4. Motivación y compromiso.

### **Procedimiento propuesto por Dariel Acosta, 2007.**

1. Partir de la visión, configurar un contexto de valores; ética e integridad.
2. Formar web de asociación vivas y en evolución.
3. Desarrollar el liderazgo ubicuo vinculador.
4. Fomentar equipos innovadores autodirigidos.
5. Implementar procesos colaborativos racionalizados.
6. Crear sistemas complejos autocorrectivos integrados.

### **Procedimiento propuesto por Néstor Antonio García, 2007.**

El autor propone un programa de formación-acción con la estructura siguiente:

1. Fase de contacto.
2. Fase de motivación.
3. Fase de aprendizaje.
4. Fase de evaluación e impacto.

### **Procedimiento propuesto por Ian Gonzáles, 2010.**

El autor propone un programa de capacitación dividido en los siguientes temas:

**Tema I** El liderazgo. Distintas definiciones. Teorías de liderazgo.

**Tema II** Tipos de liderazgo. Enfoques de liderazgo.

**Tema III** Estilos de liderazgo. Manifestaciones del liderazgo en Cuba.

**Tema IV** Liderazgo entrenador.

**Procedimiento propuesto por Pedro José Tovar, 2010.**

1. Afianzar el conocimiento en directivos.
2. Estimular valores compartidos.
3. Promover el aprendizaje continuo.
4. Cumplir roles.
5. Reconocer e impulsar el cambio.

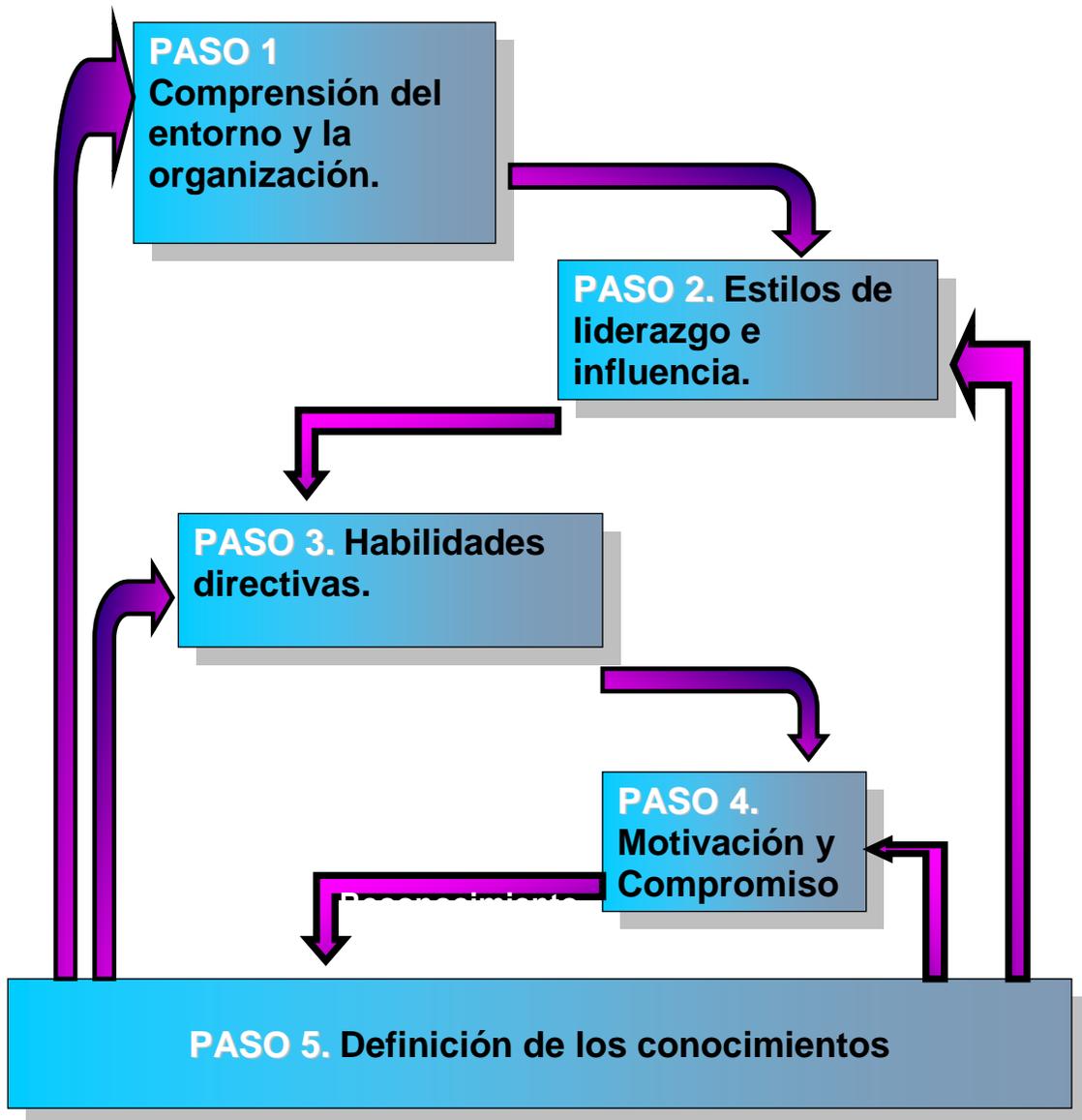
**Procedimiento propuesto por Yisis Pérez, 2011.**

1. Basado en el conocimiento.
2. Basado en los valores compartidos.
3. Basado en el aprendizaje continuo y de desarrollo.
4. Basado en el cumplimiento de los roles.
5. Basado en la apertura del cambio.

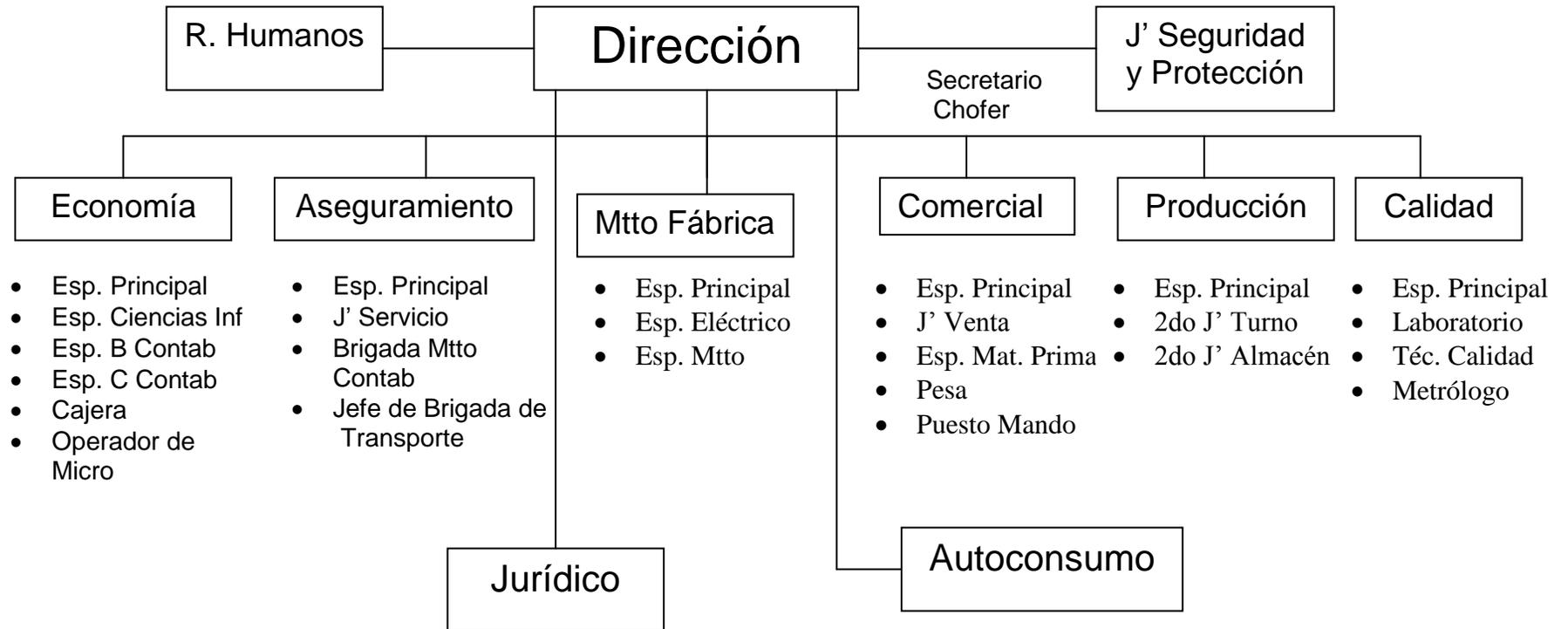
**Procedimiento propuesto por Dany Jerónimo Romagosa, 2012.**

1. Diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización.
2. Definición de los conocimientos y los valores compartidos.
3. Estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo.
4. Cumplimiento de los roles.
5. Reconocimiento y apertura del cambio.

Anexo 3. Integración de los pasos del procedimiento (Elaboración propia)



Anexo 4: Estructura Organizativa de la Fábrica. (Elaboración propia)



**Anexo 5. Cuestionario sobre motivación y trabajo en equipo (Acosta y Gómez, 2004)**

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo. En cada uno de los siguientes enunciados haga un círculo en el número que más cercanamente este de acuerdo con la manera que se sienta. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

1. ¿Trata usted de mejorar con vehemencia su desempeño en el trabajo? 1.2.3.4.5
2. ¿Disfruta competir y ganar? 1.2.3.4.5
3. ¿Se encuentra usted en horario laboral hablando con sus compañeros acerca de problemas no relacionados con el trabajo? 1.2.3.4.5
4. ¿Desea usted caerle bien a los demás? 1.2.3.4.5
5. ¿Tiene usted buenas relaciones con sus compañeros de trabajo? 1.2.3.4.5
6. ¿Se establece usted sus propias metas de trabajo? 1.2.3.4.5
7. ¿Siente placer al terminar una tarea difícil? 1.2.3.4.5
8. ¿Disfruta pertenecer a grupos y organizaciones? 1.2.3.4.5
9. ¿Trabaja usted con frecuencia para tener más control sobre los eventos que suceden a su alrededor? 1.2.3.4.5
10. ¿Es usted motivado a ser creativo? 1.2.3.4.5

**Anexo 6. Cuestionario: ¿Cómo es mi jefe? (Acosta y Gómez, 2004)**

Señale cuales de las siguientes cualidades usted considera que posee su jefe. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

Cualidades	1	2	3	4	5
1. Competencia Técnica					
2. Conocimiento de la organización					
3. Capacidad de dirigir el equipo					
4. Capacidad de establecer prioridades					
5. Visión de conjunto					
6. Capacidad de trato y relación					
7. Capacidad de negociación					
8. Dotes organizativos					
9. Capacidad de decisión					
10. Imaginación y creatividad					
11. Capacidad de delegar correctamente					
12. Capacidad para asumir los cambios					
13. Capacidad para inspirar y estimular a los seguidores					

**Anexo 7. Cuestionario sobre habilidades directivas 1 (Jerónimo 2012)**

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo. En cada uno de los siguientes enunciados responda sí o no. En caso de responder no argumente el por qué.

1. ¿Se toma usted tiempo para explicar cómo debería llevarse a cabo el trabajo? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
2. ¿Le explica a cada miembro la parte que le toca en el equipo? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
3. ¿Se confeccionan claras las reglas y procedimientos para que otros las sigan al detalle? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
4. ¿Le hace conocer a sus trabajadores como están trabajando? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
5. ¿Respeta usted los sentimientos y las opiniones de los demás? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
6. ¿Anticipa la noticia de algún cambio y explica cómo afectará? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
7. ¿Puede vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes, pares, clientes, colaboradores, organismos de regulación)? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_
8. ¿Analiza a la competencia e identifica ventajas competitivas desde su perspectiva. ? **Sí**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_

**Anexo 8. Cuestionario sobre habilidades directivas 2 (Elaboración propia)**

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo.

Encierre en un círculo la letra que describa con más claridad su manejo de conflictos.

**S-** Siempre **F-** Frecuentemente. **A-** Algunas veces **R-** Raras veces. **N-** Nunca.

1. ¿Le explica su caso a sus compañeros para demostrar lo que quiere expresar **S. F. A. R. N.**
2. ¿Negocia usted con sus compañeros para alcanzar un grado de compromiso? **S. F. A. R. N.**
3. ¿Identifica los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización? **S. F. A. R. N.**
4. ¿Trata que la solución de los problemas sea aceptable para todos? **S. F. A. R. N.**
5. ¿Discute la información obtenida con sus compañeros para lograr encontrar una solución? **S. F. A. R. N.**
6. ¿Se acomoda usted a los deseos de sus compañeros? **S. F. A. R. N.**
7. ¿Considera que debe mantener una atmósfera placentera en la empresa? **S. F. A. R. N.**
8. ¿Es considerado y amistoso con los demás? **S. F. A. R. N.**

**Anexo 9. Cuestionario para dirigentes (Jerónimo 2012)**

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se le pregunta. . En cada uno de los siguientes enunciados haga un circulo en el número que más cercanamente este de acuerdo con la manera que se sienta. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

1. ¿Posee conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y Sistemas de Información utilizados en la organización? 1.2.3.4.5
2. ¿Comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización? 1.2.3.4.5
3. ¿Expresa usted optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo? 1.2.3.4.5
4. ¿Facilita la difusión de la información sobre el cliente? 1.2.3.4.5
5. ¿Entiende usted que haya excusas para mentirle a los demás? 1.2.3.4.5
6. ¿Transmite usted valores en la organización? 1.2.3.4.5
7. ¿Reacciona usted antes o después del suceso de los problemas? 1.2.3.4.5
8. ¿Identifica las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella? 1.2.3.4.5
9. ¿Crea los cambios requeridos por el negocio? 1.2.3.4.5
10. ¿Da cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos? 1.2.3.4.5

**Anexo 10. Entrevista a dirigentes (Elaboración propia)**

Temas tratados en la entrevista:

1. ¿Qué limitaciones tiene en su trabajo como directivo?
2. ¿Se siente motivado en su trabajo como directivo?
3. ¿Qué aspectos positivos y negativos considera usted que tiene ser directivo en los tiempos modernos en la Fábrica de Piensos Villa Clara?
4. ¿Qué acciones recomienda para diagnosticar el liderazgo en la entidad?

**Anexo 11. Cuestionario para determinar estilos de liderazgo (Adaptado de Sthepen, 1999)**

A continuación se describen ocho situaciones hipotéticas en las cuales tiene que tomar una decisión que le afectará a usted mismo y a los miembros de su grupo de trabajo. Para cada una, indique cuál de las cuatro acciones es más probable que realice usted, escribiendo la letra correspondiente a esa acción en el espacio proporcionado. Las opciones son:

A: Permite que los miembros del grupo decidan ellos mismos qué hacer.

B: Permite a los miembros del grupo qué hacer, pero usted toma la decisión final.

C: Toma usted mismo la decisión y le dice al grupo exactamente qué hacer.

- \_\_\_1 Enfrenta presiones financieras y se ve forzado a hacer reducciones en el presupuesto de su unidad. ¿En qué área las hará?
- \_\_\_2 Para cumplir con una fecha límite que está a punto de vencerse, alguien de su grupo tendrá que trabajar tarde una noche para terminar el borrador de un importante informe. ¿Quién será?
- \_\_\_3 Como director de la fábrica se le pide que reduzca el número de empleados. ¿Quién se va?
- \_\_\_4 Los empleados de su departamento tienen que programar sus vacaciones de verano para mantener la oficina con el personal apropiado. ¿Quién decide primero?
- \_\_\_5 Se le asigna la responsabilidad de determinar el día de la fiesta por el aniversario de la fábrica. ¿Cómo lo hará?
- \_\_\_6 Usted tiene la responsabilidad de comprar una importante pieza de equipo para la fábrica, después de reunir toda la información. ¿Cómo tomará la decisión?
- \_\_\_7 La oficina está siendo redecorada. ¿Cómo decidirá el color?
- \_\_\_8 Junto con sus asociados, usted debe llevar a cenar a una persona importante. ¿Cómo decide usted a cual restaurante ir?

**Anexo 12. Criterios para la selección de los especialistas (Elaboración propia)**

1. Nivel profesional.
2. Experiencia en el trabajo de dirección.
3. Tener más de 35 años de edad.
4. Varios años de experiencia en la organización.
5. Visión clara del funcionamiento de la entidad.

**Anexo 13. Datos de los especialistas seleccionados (Elaboración propia)**

No	Nombre (s) y apellidos	Cargo	Edad
1.	Ing. Orlando Correa Ramos	Especialista Principal Dpto. Técnico - Productivo	49
2.	Lic. Oscar García González	Especialista Principal Dpto. Contable - Financiero	59
3.	Ing. Ricardo Franco Bravo	Especialista Principal Mantenimiento Fabril	48
4.	Ing. Armando González Rodríguez	Especialista Principal Calidad	48
5.	Lic. José Luciano Vázquez Manso	Especialista C Gestión Documental	55
6.	Ing. Raúl Rodríguez Francesena	Especialista Ahorro y Uso Racional de la Energía	47

**Anexo 14. Cuestionario para valorar el procedimiento por los especialistas  
(Elaboración propia)**

A partir de la información y el conocimiento sobre el procedimiento presentado se le solicita evaluar cada uno de los criterios siguientes según la escala que se muestra a continuación:

(1): Totalmente en desacuerdo.

(2): Desacuerdo.

(3): Neutral.

(4): De acuerdo.

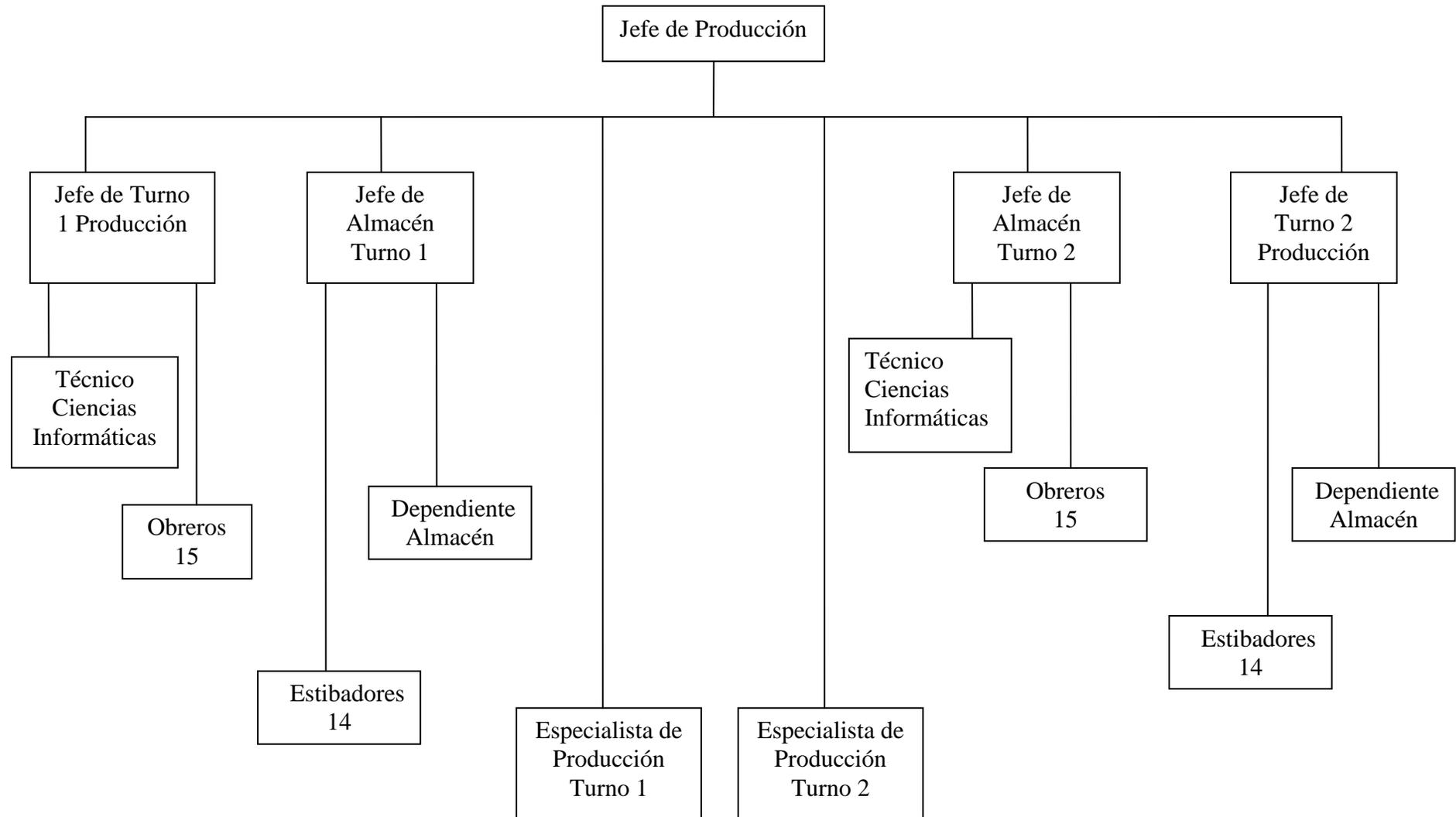
(5): Muy de acuerdo.

Nro.	Preguntas	Calificación
1	¿Se ajusta el procedimiento a las características de la Fábrica de Piensos Villa Clara?	
2	¿Es viable su aplicación para la confección del diagnóstico? Argumente. _____ _____ _____ _____	
3	¿Está acorde con la visión de la empresa?	
4	¿Existe claridad y precisión en su forma de presentación?	
5	¿Considera usted necesario incluir o excluir algún paso del procedimiento? Explique.	
6	¿Considera usted que con su aplicación puede diagnosticarse el liderazgo organizacional en la fábrica?	
7	¿Piensa usted que el procedimiento propuesto contribuirá al desarrollo de la organización?	

**Anexo 15. Resultados del cuestionario aplicado a los especialistas para valorar el procedimiento (Elaboración propia)**

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7
<b>Especialista 1</b>	5	4	4	5	4	5	4
<b>Especialista 2</b>	5	5	4	4	4	4	4
<b>Especialista 3</b>	5	5	4	5	4	5	4
<b>Especialista 4</b>	5	5	4	4	5	4	4
<b>Especialista 5</b>	4	4	5	5	4	5	4
<b>Especialista 6</b>	5	5	4	5	4	5	4
<b>C</b>	86%	71%	86%	71%	86%	71%	86%

Anexo 16. Estructura jerárquica del área de Producción (Elaboración propia)



**Anexo 17. Distribución de los recursos humanos de la Fábrica de Piensos Villa Clara (Elaboración propia)**

<b>Composición de la Fuerza Laboral por Categoría Ocupacional</b>					
Obreros	170				
Servicio	13				
Dirigentes	5				
<b>Total de Trabajadores</b>	<b>188</b>	<b>F</b>	<b>53</b>	<b>M</b>	<b>135</b>

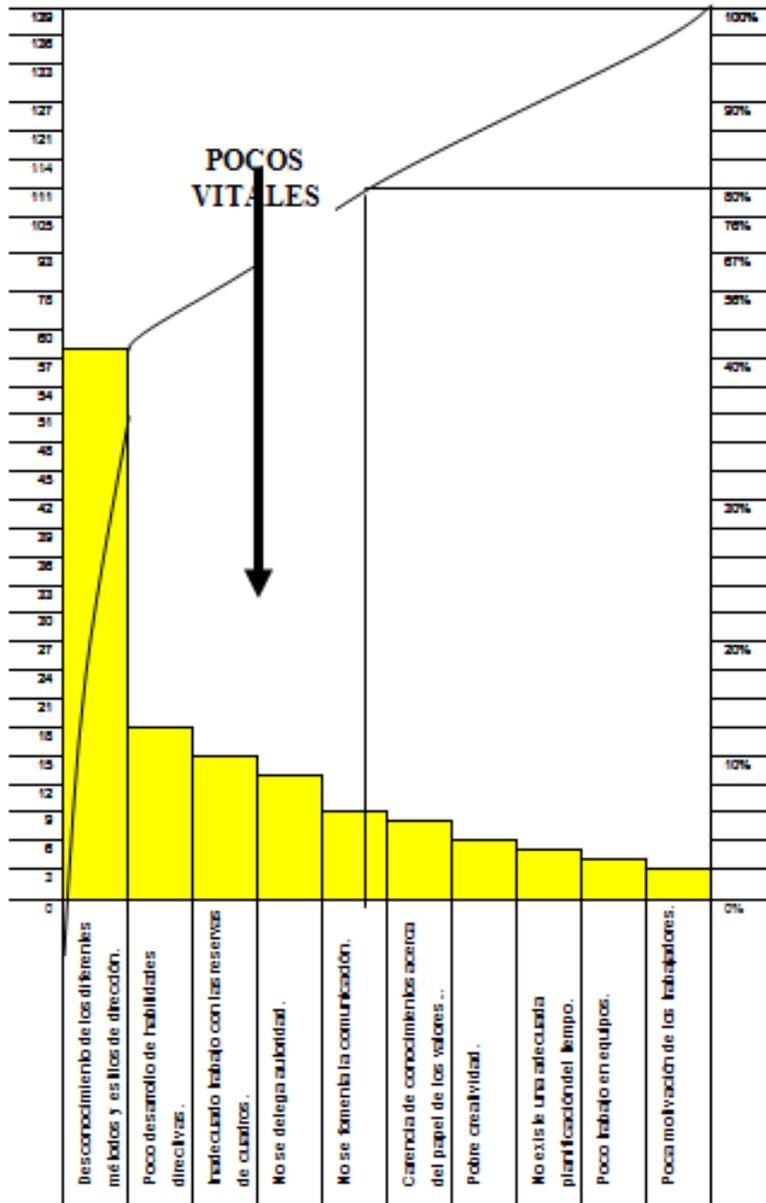
<b>Composición de la Fuerza Laboral por Edades</b>	
Hasta 35	30
36 – 40	35
41 – 46	58
47 – 55	46
Más 56	19
Total de Trabajadores	188

<b>Composición de la Fuerza Laboral por Nivel Escolar</b>	
6to Grado	4
9no Grado	103
12 Grado	28
Medio Superior	34
Superior	19
Total de Trabajadores	188

**Anexo 18. Tabla de frecuencias (Elaboración propia).**

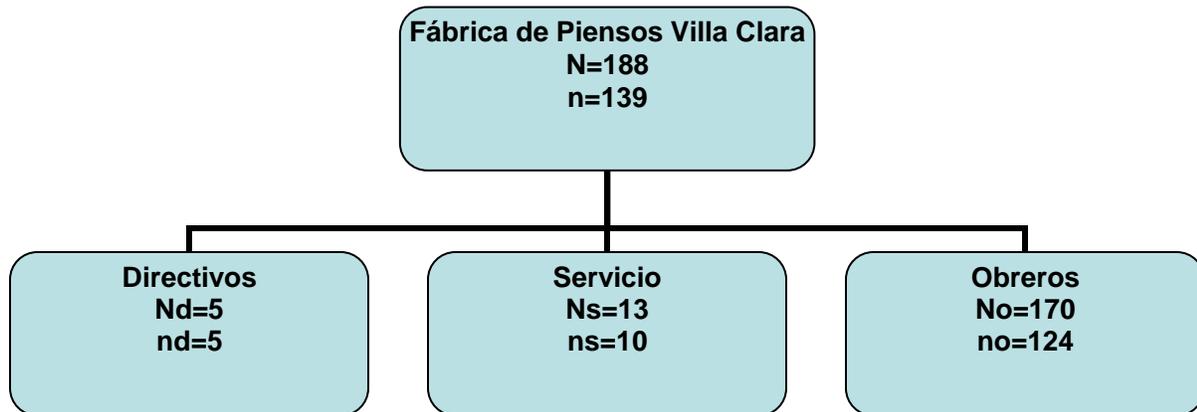
No.	Categorías	Tarjado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
1	Desconocimiento de los diferentes métodos y estilos de dirección.	                     	58	58	41.72	41.72
2	Poco desarrollo de habilidades directivas.		18	76	12.95	54.67
3	Inadecuado trabajo con las reservas de cuadros.		15	91	10.79	65.46
4	No se delega autoridad.		13	104	9.35	74.81
5	No se fomenta la comunicación.		9	113	6.47	81.28
6	Carencia de conocimientos acerca del papel de los valores como una herramienta de liderazgo estratégico basada en tratar adecuadamente los valores organizacionales.		8	121	5.76	87.04
7	Pobre creatividad.	-	6	127	4.32	91.36
8	No existe una adecuada planificación del tiempo.		5	132	3.60	94.96
9	Poco trabajo en equipos.		4	136	2.88	97.84
10	Poca motivación de los trabajadores.		3	139	2.16	100
	<b>Totales</b>		$\Sigma = 139$		$\Sigma = 100\%$	

Anexo 19. Diagrama de Pareto y determinación de "Pocos Vitales" (Elaboración propia).



**Anexo 20. Método de muestreo (Elaboración propia).**

El método de muestreo utilizado en esta investigación es el probabilístico aleatorio estratificado de afijación proporcional según se muestra en la figura 2:



**Figura 2 Método de muestreo (Elaboración propia).**

Donde:

N: Total de la población.

Nd: Total de dirigentes.

Ns: Total de trabajadores de servicio.

No: Total de obreros.

n: tamaño de la muestra

nd: Total de dirigentes a encuestar.

ns: Total de trabajadores de servicio a encuestar.

no: Total de obreros a encuestar.