

Competencias gerenciales que caracterizan a un buen directivo cubano

Leybiz González¹ y R. Frías²

*¹Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey"
Central España Republicana, CP 44280, Matanzas, Cuba
E-mail: leybiz@indio.atenas.inf.cu*

*²Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
Matanzas, Cuba*

El presente trabajo, realizado bajo la premisa de que los directivos son uno de los pilares fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la recuperación económica nacional, tuvo como objetivo identificar las características y comportamientos que mejor definen a un buen directivo en la actualidad, así como cuáles de ellas deben ser priorizadas para una dirección más eficaz que contribuya al incremento de los niveles de gestión y competitividad en las empresas cubanas actuales, y a la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial. La metodología utilizada permitió la inclusión de nuevos atributos que no habían sido considerados hasta el momento, así como el perfeccionamiento de los instrumentos propuestos para la evaluación de los dos criterios seleccionados. Para la identificación de los atributos se utilizaron las fuentes bibliográficas y los criterios de expertos. Se constató que existe un número de atributos que permiten describir el perfil personalológico y el comportamiento de un buen directivo según expertos cubanos. Se corroboró que existe un número de características y comportamientos que deben ser desarrollados en los directivos de las empresas cubanas para el logro de una dirección más eficaz. En este sentido se deben concentrar los esfuerzos en los atributos de ético, visionario, creativo, analítico y autónomo en el perfil, los cuales fueron priorizados por los expertos; mientras que para el comportamiento fueron seleccionados los de dejar participar en el análisis y la toma de decisiones, fomentar el trabajo en equipos, buscar la retroalimentación, estar abierto al diálogo, expresar reconocimiento y dedicar tiempo a los colaboradores. Se recomienda la aplicación de cuestionarios que permitan evaluar dichas características y comportamientos, así como diseñar un programa de desarrollo coherente que posibilite el aprendizaje de los atributos que garantizan una dirección eficaz y con ello el incremento de los niveles de gestión y competitividad en las empresas cubanas actuales.

Palabras clave: Directivos cubanos, perfil personalológico, comportamiento, dirección eficaz

This work, carried out under the premise that managers are one of the main supports to face the new challenges of the national economic recovery, had the objective of identifying the characteristics and behaviors that better define a good manager nowadays, as well as which characteristics and behaviors must receive priority for a more efficacious management that contributes to the increase of management and competitiveness levels in current Cuban firms, and the implementation of the firm improvement system. The methodology used allowed the inclusion of new attributes which had not been taken into consideration before, as well as the improvement of the instruments proposed for the evaluation of the two selected criteria. For the identification of the attributes, the bibliographical sources and the experts' criteria were used. The existence of a group of attributes was proved that allows to describe the personality profile and the behavior of a good manager according to Cuban experts. It was corroborated that there is a number of characteristics and behaviors that must be developed in the managers of Cuban firms in order to achieve a more efficacious management. Regarding this, the efforts must be concentrated on the attributes: ethical, visionary, creative, analytical and autonomous in the profile, which were given priority by the experts; while regarding behavior the attributes selected were: to allow participation in the analysis and decision-making, to promote teamwork, to look for feedback, to be open to dialogue; to express acknowledgement and to dedicate time to collaborators. The application of questionnaires that allow to evaluate such characteristics and behaviors is recommended as well as to design a coherent development plan which facilitates the learning of the attributes that guarantee an efficacious management and thus the increase of management and competitiveness levels in current Cuban firms.

Key words: Cuban managers, personality profile, behavior, efficacious management

El estudio del liderazgo es uno de los temas más investigados en el campo del comportamiento organizacional y de las ciencias sociales en general, interés éste que está centrado en el líder y en el descubrimiento de las causas relacionadas con los fracasos de la dirección.

En este sentido, según Robbins (1994), es precisamente el liderazgo el que explica entre el 20 y 45 % de la variación de los resultados relevantes en las organizaciones.

Shipper y Wilson (citados por Salgado, 1997), utilizando datos de 101 departamentos de un gran hospital del suroeste de Estados Unidos, encontraron una cifra de dirección incompetente del 60 % en dichos departamentos

Por otro lado, Hogan, Rasking y Fazzini (1990) proponen una tasa base de incompetencia de la dirección en América entre el 60 y 75 %, lo cual parece explicitar el creciente interés por investigar el liderazgo y desarrollar técnicas para reducir el fracaso.

Muchas son las investigaciones que se han dirigido a estudiar las características del líder. Las más recientes se basan en el estudio de los rasgos de los líderes eficaces, en los cuales se ha comprobado que rasgos como la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismos se asocian a altos niveles administrativos y a un buen desempeño. Otros trabajos han ido reseñando las cualidades y el perfil que debe reunir el directivo.

Según Gordon (1997), los resultados de algunas investigaciones sobre los rasgos en los líderes han indicado que los administradores de éxito tienen características que no poseen los administradores descarrilados. Los primeros presentan estabilidad emocional y compostura; en momentos de crisis mantienen la calma y la confianza, en lugar de ser temperamentales o enfurecerse; admiten sus errores y luego tratan de corregir los problemas, en lugar de echarles la culpa a otros o de ocultarlos; tienen enormes habilidades para relacionarse con los demás, así como diversas experiencias técnicas y funcionales que les permiten tener una visión más amplia para resolver los problemas.

Por otro lado, en un trabajo que consistió en la elaboración de un escenario en el que se descubrieron los directivos del año 2000, Godet (1985) concluyó, entre otros aspectos, que en las próximas décadas los directivos ya no serán quienes gobiernen a base de normas y procedimientos y marcando lo que cada uno debe hacer, sino que deberán ser líderes, capaces de comunicar, comprender, negociar y convencer, y que su competencia estará basada no sólo en su formación técnica, sino que deberá ser complementada con una formación humana.

En el caso de Cuba, Guevara (1988) hizo énfasis en la función de los directivos en la sociedad cubana y su papel como vanguardia en la nueva construcción del socialismo.

Con relación a cómo debía ser un director de empresa, decía Ernesto Guevara: "...el director de empresa tiene que ser un hombre entusiasta, empeñado en la producción hasta el máximo, que no debe tener horario y que cuando no se sienta capaz de trabajar así que lo diga honestamente y vaya a un cargo de menor responsabilidad, lo que implica menor trabajo; pero el director de empresa tiene que ser un dirigente revolucionario y un dirigente revolucionario tiene que de todas formas ser un hombre sacrificado al máximo" (Guevara, 1962a); también destacaba algunas características como humildad, creatividad, ejemplaridad y honestidad para lograr las metas esperadas.

Las empresas cubanas de hoy en día necesitan de directivos eficaces, con cualidades y rasgos personales que contribuyan a su desarrollo y competitividad. La implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial ha sido una de las alternativas encontradas para lograr tales propósitos; sin embargo, este ha sido un proceso matizado por algunas deficiencias inherentes al sector empresarial cubano, las cuales deben solucionarse paulatinamente. Entre ellas se encuentran, según Pérez y Díaz (2000), deficientes métodos y estilos de dirección, excesiva centralización, insuficiente participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial, falta de profesionalidad en la fun-

ción de dirección, falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable, estilos burocráticos y capacitación inadecuada y a saltos.

Estas deficiencias están muy asociadas al directivo, sus habilidades, características personales, comportamientos manifiestos y su entrenamiento para el cambio. Actualmente no cabe dudas de que los directivos y la forma en que cumplen su cometido individual e influyen en los colectivos, constituye un elemento fundamental para lograr las transformaciones esperadas, así como el incremento de las fuentes de alimentación (Mayoral, 2001), e incluso es uno de los factores medulares que comienzan a percibirse desde los órganos superiores.

En coincidencia con lo expresado por Villegas (1998), debe comenzarse por el desarrollo y la consolidación del eslabón que a su consideración es el más importante: el empresario cubano.

Por tal motivo, es necesario encaminar los esfuerzos hacia la búsqueda de alternativas que contribuyan a la identificación de las principales deficiencias en los directivos y desarrollar programas de aprendizaje para la formación y entrenamiento de las habilidades y destrezas que garanticen una dirección más competitiva. El objetivo del presente trabajo fue identificar las características y los comportamientos que mejor definen a un buen directivo en la actualidad, así como cuáles de ellas deben ser priorizadas para una dirección más eficaz que contribuya al incremento de los niveles de gestión y competitividad en las empresas cubanas actuales y a la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial.

Metodología

En el presente trabajo se utilizaron dos criterios fundamentales para el estudio de las características que necesitan desarrollar los directivos cubanos: **el perfil personalógico y el comportamiento**. En este sentido, la selección de los atributos del perfil y los comportamientos que serían considerados se realizó a través de fuentes bibliográficas y el criterio de exper-

tos cubanos, conocedores de la temática evaluada.

En el primer caso, se ficharon y se seleccionaron algunas de las características y comportamientos referidos en la literatura, haciéndose énfasis en los escritos y discursos de Fidel Castro Ruz y Ernesto Guevara de la Serna acerca de cómo debía ser el dirigente cubano revolucionario. En el segundo, se procedió primeramente a la selección de los expertos, la cual se realizó mediante el coeficiente de competencia, el que incluía un cuestionario de conocimiento y otro de argumentación, cuyos valores oscilaban entre 0,80 y 1 para realizar una selección rigurosa.

Después de haber seleccionado los expertos se les pidió a éstos una lista de las características y comportamientos que, a su juicio, debían poseer los directivos cubanos. La aceptación de los atributos que serían considerados en el perfil personalógico y en el comportamiento fue realizada por los expertos, a los cuales se les aplicó un cuestionario con los atributos recopilados en la bibliografía y aquellos que con anterioridad fueron identificados por ellos. El coeficiente de consenso para validar los atributos listados debía ser superior al 75 %. La validez de los criterios otorgados en esta prueba fue demostrada mediante el coeficiente de Kendall y la prueba Chi-cuadrado.

Para determinar los atributos que debían ser priorizados para una dirección más eficaz se utilizaron el triángulo de Fuller y el diagrama de Pareto. Lo descrito con anterioridad se expone en la figura 1.

Instrumentos utilizados para el análisis:

- Coeficiente de competencia para la selección de expertos (K).
- Coeficiente de aceptación (C).
- Coeficiente de Kendall (W).
- Prueba Chi-cuadrado.
- Triángulo de Fuller.
- Diagrama de Pareto.

Resultados y discusión

Del conjunto de los análisis realizados en la revisión de la literatura surgieron las características de ético, emprendedor, creativo, analítico,

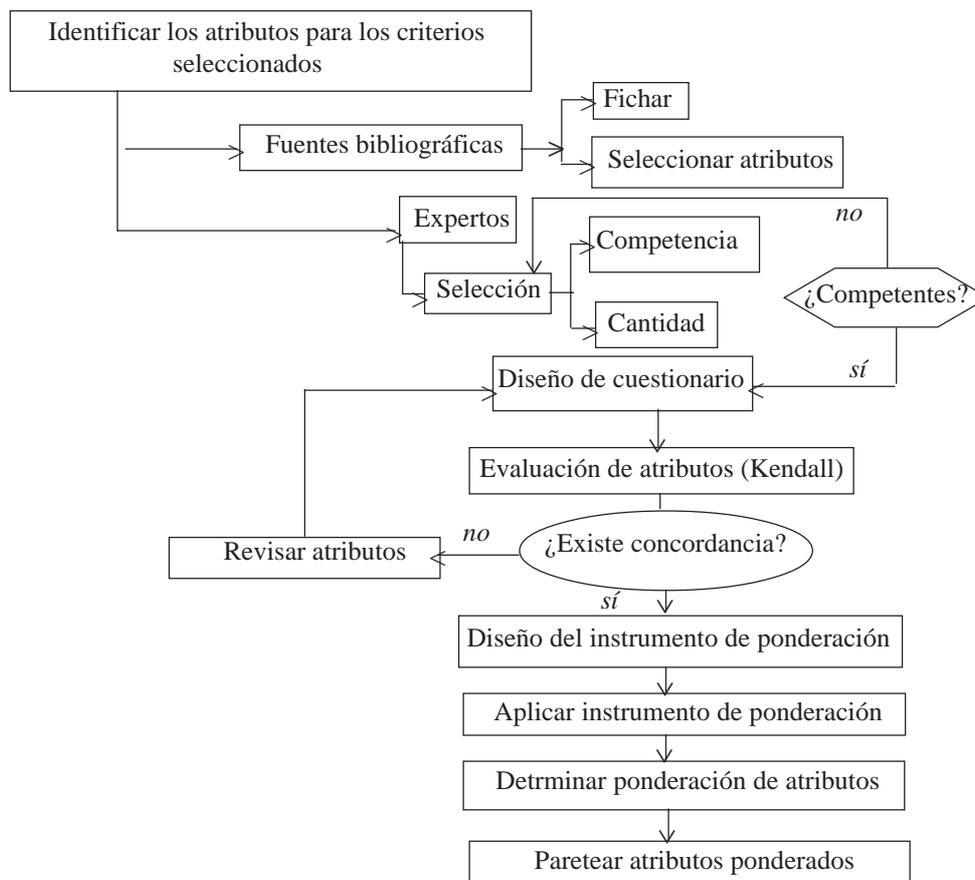


Fig. 1. Modelo metodológico de la investigación.

sacrificado, organizado, comunicativo, responsable y participativo en el perfil; mientras que para el comportamiento se seleccionaron las de buscar la retroalimentación, controlar y valorar el trabajo de los colaboradores, expresar reconocimiento, saber escuchar, fomentar el trabajo en equipos, dejar participar en el análisis de problemas y la toma de decisiones, definir y delegar tareas, hacer reuniones periódicas y abordar los problemas y conflictos.

El análisis de los coeficientes de competencia, los cuales permitieron la selección de los expertos que participarían en la investigación, se muestra en la tabla 1; de un total de 15 individuos a los cuales se les aplicó el cuestionario de competencia sólo ocho quedaron seleccionados, al encontrarse los coeficientes de K en el rango óptimo para realizar una selección rigurosa, según Frías y col. (1999b).

Como se puede observar, los coeficientes que permitieron la selección de los ocho expertos que participaron en la investigación variaron entre 0,80 y 0,90.

Por otro lado, en la tabla 2 aparece la lista de los atributos presentados a los expertos para su aceptación; de los 15 atributos mostrados sólo 13 obtuvieron coeficientes de consenso con valores superiores al 75%, lo cual según Frías y Cuétara (1996) se corresponde con el grado de aceptación establecido para la selección; sin embargo, a consideración de Cuesta (2001) puede utilizarse igualmente un coeficiente de 60 %, lo que en este estudio se desechó ya que la selección se hizo más rigurosa.

Al analizar los atributos aceptados se encontró que ocho de ellos coincidieron con lo informado en la investigación de Veciana (1999), en la cual se realizó una evaluación de más de veinte

Tabla 1. Coeficientes de competencia que permitieron la selección rigurosa de los expertos.

Ind	1*	2	3	4*	5	6*	7*	8	9	10*	11	12*	13*	14*	15
K	0,9	0,6	0,6	0,8	0,7	0,8	0,9	0,4	0,5	0,9	0,5	0,8	0,9	0,9	0,6

* Corresponde a los expertos seleccionados

Tabla 2. Coeficientes de consenso mostrado por los expertos para la aceptación de los atributos del perfil personalológico.

Atributo	Coefficiente de consenso (%)
1. Emprendedor*	100
2. Responsable*	95
3. Organizado*	90
4. Creativo*	100
5. Ético*	100
6. Comunicativo*	100
7. Participativo*	100
8. Analítico*	100
9. Visionario*	100
10. Autónomo*	100
11. Sensible*	80
12. Sacrificado*	85
13. Austero*	95
14. Capaz	50
15. Flexible	60
16. Carismático	55

* Atributos aceptados

mil directivos en todos los niveles de dirección y tipos de empresas con respecto a los atributos que mejor definían a un buen directivo en la actualidad y en el futuro. Sin embargo, las diferencias fundamentales se debieron a las características que fueron agregadas a consideración de los expertos, entre las que se encontraban las de sensible, austero, visionario y autónomo.

En cuanto a los atributos aceptados para el comportamiento, en la tabla 3 se exponen los coeficientes de consenso mostrados, los cuales fueron superiores al rango establecido en la totalidad de los casos.

Los comportamientos referidos coincidieron con los descritos por Veciana (1999) en los directivos de éxito, los cuales se han considerado válidos para los mandos de todos los niveles y

de gran utilidad práctica para orientar la función de los directivos; sin embargo, en este caso las opiniones de los expertos permitieron perfeccionar el instrumento, agregar un nuevo atributo (16) y otorgarle una mayor claridad y precisión a la evaluación de dicho criterio, lo cual aporta, en comparación con otros estudios, una visión más completa y precisa acerca de las características y comportamientos que mejor definen a un buen directivo en la actualidad.

El análisis de la concordancia entre los expertos (tablas 4 y 5) evidenció un alto grado de unidad de criterios y confiabilidad en la información otorgada por ellos, tanto para el perfil personalológico como para el comportamiento, ya que el coeficiente de Kendall mostró valores de 0,91 y 0,78, respectivamente (González, 2002), los cuales según Cuesta (2001) y Frías y col. (1999) se encuentran en el rango óptimo de concordancia.

En este sentido fue necesario cerciorarse acerca de si la concordancia mostrada entre los criterios de los expertos era no casual. Los análisis de X^2 mostraron valores de 87,3 y 94,1 en el primer y segundo caso, respectivamente, los cuales según Cuesta (2001) permitieron rechazar la hipótesis nula y concluir que la coincidencia mostrada no fue casual.

Visto así y cumpliéndose las condiciones que impone dicho procedimiento, se comprobó que existía una concordancia no casual entre los expertos, lo que posibilitó la confiabilidad y validez de sus criterios respecto a los atributos que serán valorados en los directivos.

Con el objetivo de identificar cuáles de los atributos del **perfil** y el **comportamiento** aceptados por los expertos debían ser entrenados y fortalecidos en los directivos de las empresas cubanas para una dirección más eficaz, se utilizaron el triángulo de Fuller y el diagrama de Pareto.

Tabla 3. Coeficientes de consenso mostrados por los expertos para la aceptación de los atributos del comportamiento.

Atributo	Coeficiente de consenso (%)
1. Fija objetivos concretos y razonados	100
2. Define y delega tareas	100
3. Controla el trabajo de sus colaboradores	100
4. Valora el trabajo de sus colaboradores	100
5. Mantiene informados a sus colaboradores	100
6. Deja participar a sus colaboradores en el análisis de problemas y la toma de decisiones	100
7. Hace reuniones periódicas con sus colaboradores	80
8. Fomenta el trabajo en equipo	100
9. Aborda los problemas y los conflictos	100
10. Está abierto a la comunicación	100
11. Sabe escuchar	100
12. Expresa reconocimiento	100
13. Razona sus decisiones	100
14. Dedicar tiempo a sus colaboradores	90
15. Busca la retroalimentación	100
16. Está abierto al diálogo	100

Tabla 4. Importancia otorgada a los atributos del perfil según la votación de los expertos en el triángulo de Fuller.

Atributos	1	Prioridad	Ranking
5. Ético	22	0.1410	1
9. Visionario	22	0.1410	2
4. Creativo	18	0.1154	3
8. Analítico	14	0.0897	4
10. Autónomo	14	0.0897	5
7. Participativo	13	0.0833	6
1. Emprendedor	10	0.0641	7
6. Comunicativo	9	0.057	8
13. Austero	9	0.0833	9
12. Sacrificado	8	0.0513	10
2. Responsable	7	0.0449	11
3. Organizado	6	0.0385	12
11. Sensible	4	0.0256	13

En este sentido, en la tabla 4 se presenta la importancia otorgada a los atributos del perfil según la votación de los expertos en el triángulo de Fuller, donde se puede apreciar que las prioridades otorgadas, así como los rankings obtenidos, correspondieron en primer lugar al atributo de ético (5), seguido de los de visionario

(9), creativo (4), analítico (8), autónomo (10), participativo (7), emprendedor (1), comunicativo (6), austero (13), sacrificado (12), responsable (2), organizado (3) y, por último, sensible (11).

Por otro lado, el análisis del nivel de importancia para los atributos del comportamiento

Tabla 5. Importancia otorgada a los atributos del comportamiento según la votación de los expertos en el triángulo de Fuller.

Atributos	?1	Peso	Ranking
6. Deja participar en el análisis y la toma de decisiones	29	0.123	1
8. Fomenta el trabajo en equipo	24	0.102	2
15. Busca la retroalimentación	20	0.085	3
16. Está abierto al diálogo	20	0.085	4
12. Expresa reconocimiento	16	0.068	5
14. Dedicar tiempo a sus colaboradores	16	0.068	6
10. Está abierto a la comunicación	14	0.059	7
11. Sabe escuchar	14	0.059	8
4. Valora el trabajo	13	0.055	9
3. Controla el trabajo	12	0.051	10
9. Aborda los problemas y los conflictos	12	0.051	11
13. Razona sus decisiones	12	0.051	12
1. Fija objetivos concretos y razonados	11	0.047	13
2. Define y delega tareas	9	0.038	14
5. Mantiene informados a sus colaboradores	8	0.034	15
7. Hace reuniones periódicas	6	0.025	16

puede observarse en la tabla 5; los mayores pesos otorgados, así como los rankings obtenidos, correspondieron en orden de importancia a los atributos de: dejar participar a los colaboradores en el análisis y la toma de decisiones (6), fomentar el trabajo en equipo (8), buscar la retroalimentación (15), estar abierto al diálogo (16), expresar reconocimiento (12), dedicar tiempo a los colaboradores (14), estar abierto a la comunicación (10), saber escuchar (11), valorar el trabajo (4), controlar el trabajo (3), abordar los problemas y los conflictos (9), razonar las decisiones (13), fijar objetivos concretos y razonados (1), definir y delegar tareas (2), mantener informados a los colaboradores (5) y, por último, hacer reuniones periódicas (7).

Por otro lado, con la finalidad de discriminar cuáles eran los atributos clave que caracterizaban a los directivos eficaces se aplicó el diagrama de Pareto; para el perfil personalógico estos fueron: ético (5), visionario (9), creativo (4), analítico (8) y autónomo (10).

Según los datos que se muestran en la figura 2, la línea que delimita los atributos más importantes indica hasta el atributo 8; sin embargo, el atributo 10 también fue considerado, al poseer

igual frecuencia e importancia, en este caso el de autónomo, al que le correspondió la quinta posición.

En este sentido, las consideraciones de los expertos coinciden con la importancia atribuida por Pérez y Díaz (2000) a los altos valores éticos que requiere la actividad de dirección, así como con lo planteado por Krulak (1998), según el cual cualidades como la honestidad, la sinceridad y el honor son características básicas para el liderazgo efectivo. Similar importancia es concedida por Guevara (1964) y el Consejo de Estado (1996) a la existencia de elevados valores morales en los cuadros de dirección del estado cubano, debido a la máxima responsabilidad que poseen éstos de legitimar y reafirmar, por medio de su ejemplo, la genuina cultura política y ética que promueve la Revolución cubana.

Por otro lado, los criterios de los expertos coincidieron con los de Figueroa (1998) y Pérez y Díaz (2000) acerca de que la autonomía y la visión de futuro son algunas de las claves del éxito para lograr la rentabilidad y la eficiencia en las empresas cubanas, además de la existencia en sus directivos de características como las de creativo y analítico, las cuales a considera-

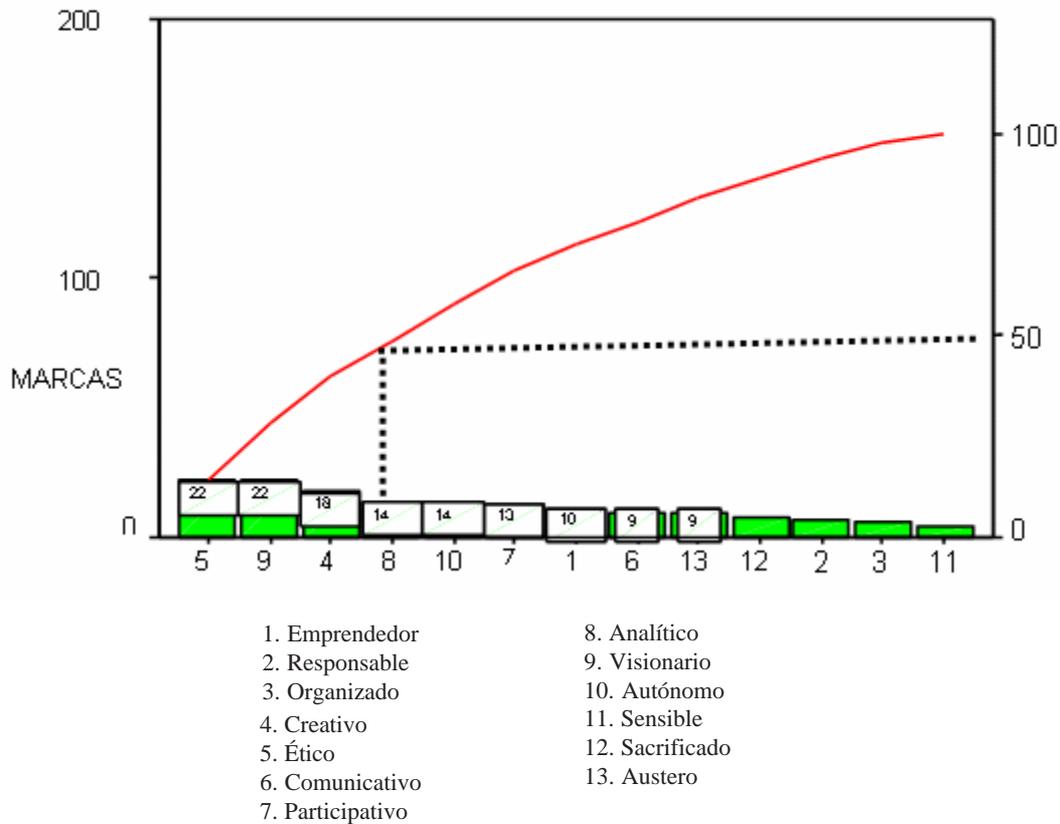


Fig. 2. Características del perfil que deben ser priorizadas en la dirección, según los expertos.

ción de Guevara (1962b) son algunas de las cualidades inherentes al dirigente revolucionario cubano. Sin embargo, las diferencias fundamentales se encontraron con relación a lo planteado por Veciana (1999), según el cual los cinco atributos que mejor describían a un buen directivo eran, en orden de importancia, los de creativo, emprendedor, responsable, comunicativo y organizado; mientras que el de visionario no se tuvo en cuenta y los de ético y analítico ocuparon las posiciones sexta y séptima, respectivamente.

En el caso del comportamiento, los atributos que se priorizaron por los expertos se encontraron igualmente ubicados en la zona delantera de la línea vertical; sin embargo, como sucedió en el perfil se incluyó el atributo 14, por presentar igual frecuencia que el que indica la línea divisoria.

En la figura 3 se puede apreciar que los comportamientos presentados, en orden de prioridad, correspondieron a los atributos de: dejar partici-

par a los colaboradores en el análisis de problemas y la toma de decisiones (6); fomentar el trabajo en equipo (8); buscar retroalimentación (15); estar abierto al diálogo (16); expresar reconocimiento (12) y dedicar tiempo a los colaboradores (14), los cuales ocuparon la primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta posición, respectivamente.

Esto coincide con lo planteado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998; 2000) al señalar que los elementos fundamentales para lograr el perfeccionamiento de las empresas cubanas y la renovación de las actividades del proceso de administración son, precisamente, la utilización del análisis y la discusión colectiva en la toma de decisiones, así como el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo.

Por otro lado, Cleary (1995) y Kotter (1998) coinciden en que la retroalimentación y el diá-

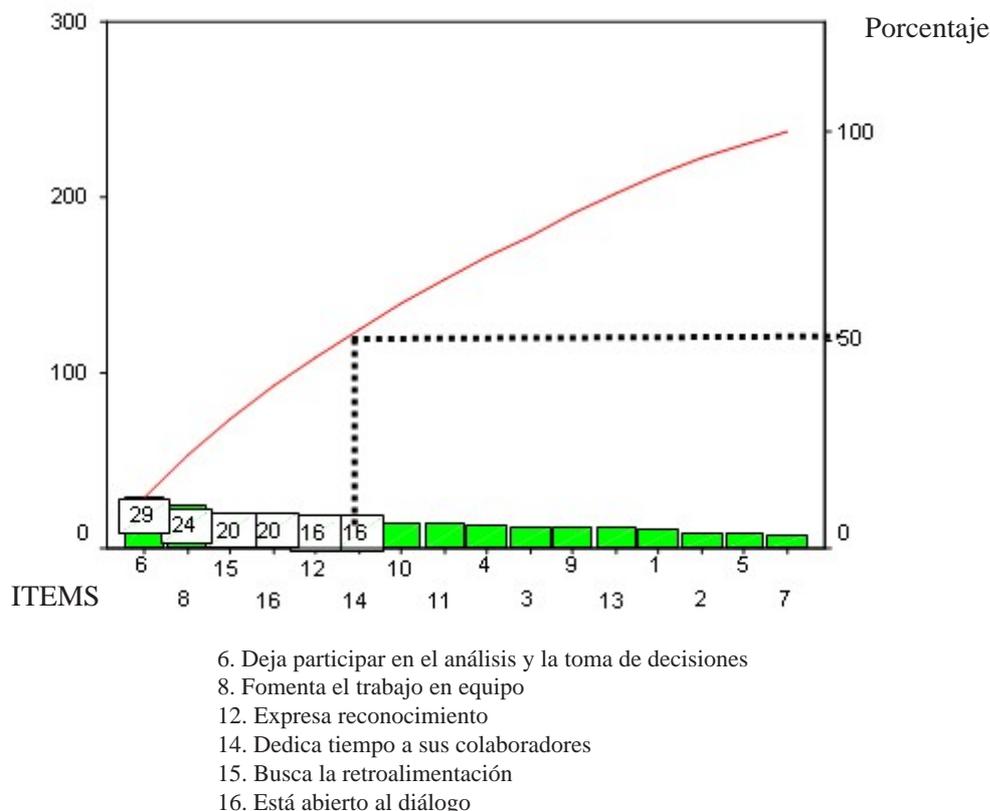


Fig. 3. Características del comportamiento que deben ser priorizadas en la dirección, según los expertos.

logo abierto y sincero con los subordinados son algunas de las cualidades encontradas en las personas que han surgido como grandes líderes; asimismo, Gómez y Rodríguez (2001) plantean que entre los 12 principios de dirección que debe practicar el dirigente se encuentran los de dedicarles tiempo a los subordinados y reconocer oportunamente sus méritos en el trabajo, lo cual posibilita que se comprometan con ser mejores cada día y responder con entereza a las tareas de la organización.

Consideraciones finales

Se concluye que existen un número de atributos que permiten describir el perfil psicológico y el comportamiento de un buen directivo. Las acciones de capacitación y entrenamiento para lograr una dirección más eficaz deben concentrarse en los atributos de ético, visionario, creativo, analítico y autónomo en el perfil, los cuales fueron priorizados por los expertos; mientras que para el

comportamiento fueron seleccionados los de dejar participar en el análisis y la toma de decisiones, fomentar el trabajo en equipos, buscar la retroalimentación, estar abierto al diálogo, expresar reconocimiento y dedicar tiempo a los colaboradores. Se recomienda aplicar los cuestionarios que permitan evaluar dichas características y comportamientos en los directivos, así como diseñar sobre esta base un programa de desarrollo que posibilite el aprendizaje de los atributos que garanticen una dirección eficaz y con ello el incremento de los niveles de gestión y competitividad en las empresas cubanas actuales.

Referencias

Cleary, T. 1995. El arte del liderazgo: lecciones Zen sobre el arte de dirigir. EDAF, Madrid. 179 p.
 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1998. Decreto-Ley No. 187. En: Bases generales del perfeccionamiento empresarial. Ciudad de La Habana, Cuba. 108 p.

- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2000. Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas. Ciudad de La Habana. (Aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, febrero 29). 6 p.
- Consejo de Estado. 1996. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Ciudad de La Habana, Cuba. 20 p.
- Cuesta, S. 2001. Gestión de competencias. Editorial Academia. Empresa de Comunicación de Ciencia y Tecnología, PALCIEN. La Habana, Cuba. 90 p.
- Figueroa, A. 1998. El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la reforma económica. En: UBPC: Desarrollo rural y participación. (Eds. Niurka Pérez, Ernel González y Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 1
- Frías, R. y col. 1999. La Evaluación de la calidad de los servicios turísticos como soporte a la gestión de la calidad: análisis de algunos indicadores. Programa y Resumen. IV Seminario Internacional de Ciencias Empresariales. Matanzas, Cuba
- Frías, R. & Cuétara, L. 1996. Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA. Matanzas, Cuba
- Godet, M. 1985. Prospective et planification stratégique. Economía, París
- Gómez, A.R. & Rodríguez, F.O. 2001. Doce principios y normas de dirección que debe saber y practicar un dirigente. *Folleto Gerenciales*. 3:13
- González, Leybiz. 2002. Evaluación del perfil personalológico y el comportamiento en los directivos de una UBPC ganadera del municipio de Martí. Tesis en opción al título de M.Sc. en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba. 127 p.
- Gordon, J.R. 1997. Comportamiento organizacional. Quinta edición. Editorial de México. 762 p.
- Guevara, E. 1962a. Discurso en el acto de graduación de la escuela "Patricio Lumumba". En: Guevara, E. Escritos y discursos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. T6, p. 284
- Guevara, E. 1962b. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. En: Guevara, E. Escritos y discursos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. T6, p. 241
- Guevara, E. 1964. Discurso en el acto de graduación de la escuela de administradores "Patricio Lumumba". En: Guevara, E. Escritos y discursos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. T8. p. 175
- Guevara, E. 1988. El socialismo y el hombre en Cuba. Editora Política. Ciudad de La Habana, Cuba. 30 p.
- Hogan, R.; Rasking, R. & Fazzini, D. 1990. The dark side of charisma. In: Measures of leadership. (Eds. K.E. Clark and M.B. Clark). p. 343
- Kotter, J. 1998. El liderazgo de Matsushita. Lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España. 317 p.
- Krulak, C. 1998. The Fourteen basic traits of effective leadership En: <http://www.leadershipcharacteristics.htm>.
- Mayoral, M. 2001. Ganadería habanera recibe atención priorizada. Periódico Granma, septiembre 27, No. 232
- Pérez, A. & Díaz, C. 2000. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Ed. Linotipia Bolívar. Bogotá, Colombia. 266 p.
- Robbins, S.P. 1994. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall Inc. México, D.F. 778 p.
- Salgado, J. F. 1997. Comportamiento organizacional. Escuela de Negocios Caixavigo. España. 432 p.
- Veciana, J.M. 1999. Función directiva. Servei de Publicacions. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, Barcelona. 288 p.
- Villegas, R. 1998. Acerca del sentimiento de dueño en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. En: UBPC: desarrollo rural y participación. (Eds. Niurka Pérez, Ernel González y Miriam Aguilar). Universidad de La Habana, Cuba. p. 104

Recibido el 10 de febrero del 2003

Aceptado el 9 de septiembre del 2003