ID 1656
ARTICULO ORIGINAL

Procedimiento para evaluar características de liderazgo en directivos municipales de La Habana.

Roberto de Armas Urquiza[1*] ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0046-1689

Elsa Ascaño Ortega[2] ORCID: https://orcid.org/0009-0008-9028-1323

Vivian Rodríguez Acosta[2] ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8802-6031

Dámaris Valero Rivero[2] ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7237-9257

Noris Tamayo Pineda[2] ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8625-4690

1 Universidad de La Habana, Facultad de Biología

2 Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Administración Pública

*Autor para correspondencia: roberto@rect.uh.cu

RESUMEN

Introducción: La capacidad de liderazgo de una organización tiene un incuestionable valor en el logro de sus objetivos**.** Las habilidades de liderazgo, son las que más se valoran en las organizaciones latinoamericanas; un líder efectivo mejora la productividad de sus colaboradores, por la capacidad para guiarlos en el logro de los objetivos. La importancia que ha adquirido el desarrollo local requiere de estructuras municipales que utilicen la ciencia, la tecnología y la innovación para garantizar el desarrollo municipal y para lo cual es imprescindible un liderazgo participativo que utilice todas las potencialidades de los directivos que componen los Consejos de Administración Municipales (CAM). **Objetivo:** Aplicar un procedimiento que evalúe las características de liderazgo de los directivos del CAM con una atención especial a los Directores de Salud en tres municipios de La Habana. **Métodos:** Metodología mixta a través de grupos focales, la elaboración de un procedimiento en tres fases y siete pasos, la confección de los instrumentos y la aplicación de encuestas para evaluar 22 características de liderazgo utilizando una escala Likert de 5 categorías. **Resultados:** La valoración de las 22 características de liderazgo en

estudio de cada uno de los miembros del CAM así como la sistematización de la información correspondiente a los Directores de Salud. **Conclusiones:** El procedimiento posibilita proponer acciones para perfeccionar el funcionamiento de la organización, la elaboración de planes específicos de capacitación y aprovechar los resultados para la toma de decisiones en los procesos de evaluación y promoción de directivos y sus reservas.
Palabras clave: liderazgo;liderazgo participativo;habilidades directivas;gestión municipal.

SUMMARY

Introduction: The leadership capacity of an organization has an unquestionable value in achieving its objectives. Leadership skills are those that are most valued in Latin American organizations; an effective leader improves the productivity of his collaborators, due to the ability to guide them in achieving objectives. The importance that local development has acquired requires municipalities' boards that use science, technology and innovation to guarantee the development and for which, a participatory leadership that uses all the potential of the managers who make up the Municipalities Boards is essential. **Objective:** To apply a procedure that evaluates the leadership characteristics of Municipality Board managers with special attention to Health Managers in three municipalities of Havana. **Methods:** A mixed methodology was used through focus groups, the development of a procedure in three phases and seven steps, the preparation of instruments and the application of surveys to evaluate 22 leadership characteristics using a Likert scale of 5 categories. **Results:** The assessment of the 22 leadership characteristics under study of each of the members of the Municipality Board as well as the systematization of the information corresponding to the Health Managers. **Conclusions**: The procedure makes it possible to propose actions to improve the functioning of the organization, the development of specific training plans and take advantage of the results for decision-making in the evaluation and promotion processes of managers and their reserves.
Key words: leadership; participatory leadership; management skills; municipality management.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que evoluciona en la exacta medida del desarrollo humano desde tiempos ancestrales hasta la actualidad. Ha sido objeto de estudio permanente de la ciencia, desde que se vislumbró su repercusión incuestionable en el logro de los objetivos de las organizaciones. Las premisas planteadas por los investigadores del liderazgo se han representado a través de modelos teóricos, gráficos y matrices, [1] y evidencian la evolución en la investigación al retomar, modificar y desarrollar las ideas de sus antecesores. [2,3,4]

El liderazgo es una actividad, concebida como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a las situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas,[5] debe ser estudiado atendiendo a tres variables: el líder, con elementos particulares como los procesos psicológicos básicos (personalidad, sensaciones, percepciones y sus recursos); los seguidores (características individuales y grupales) y el contexto relacional que es donde ocurre el liderazgo.[6]

El liderazgo es un fenómeno que prevalece en cualquier tipo de organización y debe entenderse de modo holístico por ser un concepto que abarca cultura, sociedad e historia y es resultado de la sucesión de diferentes actitudes, comportamientos, decisiones y sinergias interpersonales, en una dinámica consustancial de las características del contexto.[7]

Las habilidades de liderazgo, también conocidas como habilidades sociales o blandas, son las que más se valoran en las organizaciones latinoamericanas; [8] un líder efectivo mejora la productividad de sus colaboradores, precisamente por la aplicación de sus conocimientos para guiar a los grupos en el logro de los objetivos.[9]

El liderazgo ha jugado un papel fundamental en los momentos más cruciales de la humanidad como son las Revoluciones Industriales. En este siglo XXI, Era Digital o Cuarta Revolución Industrial (RI) se impone un cambio cultural que requiere de un nuevo enfoque del liderazgo, centrado en el aprendizaje y la innovación para gestionar de manera efectiva los entornos digitales en que se mueven las organizaciones y el uso adecuado de las tecnologías de la

información y las comunicaciones (TIC). La cuarta Revolución Industrial ha hecho que los líderes desde un inicio se vean enfrentados a cambios disruptivos que surgen con el diseño e implementación de sistemas inteligentes de producción. [10] Estos líderes 4.0 son referentes de crecimiento, aportan un legado de visión e inspiración en otros líderes, equipos de trabajo y cualquier organización; pues, sin dudas, los cambios que se avecinan son acelerados, requieren de la experticia en escenarios complejos del entorno (problemas sociales, económicos, medioambientales, diversidad cultural, entre otros) y la adaptación es indispensable para la supervivencia.

Con mirada en la realidad cubana, permeada por las transformaciones a nivel internacional, se introduce el replanteo de un nuevo modelo económico y social alineado por la nueva Constitución de la República y los compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al propiciar la legitimidad de los órganos de gobierno, partiendo de la instancia municipal, por medio de una efectiva participación ciudadana, la constitución revoluciona los roles de los servidores públicos del municipio al imponer los principios de autonomía y descentralización en la toma de decisiones. Es apremiante pensar en el desarrollo de la sociedad desde su propia simiente y estimular, desde este espacio, el potencial de los recursos humanos, fomentando un liderazgo efectivo y auténtico en consonancia con el contexto económico, político y social.

El desafío de los directivos municipales, como servidores públicos, es explorar con acierto, en la nueva gestión pública, modalidades de liderazgo que permitan la eficacia de los equipos de trabajo, respondan eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, diseño de estructuras horizontales de acción cooperada, basadas en el conocimiento y las organizaciones virtuales. [10] La nueva administración municipal deberá contar con un liderazgo político, responsabilidad social ejemplar, fomentar la integración, capacidades para promover y formular una dirección estratégica y gestión de procesos que se apoye en una visión, misión y positivos valores compartidos.

Relacionar todo lo anterior no es tarea fácil y se observan limitaciones en el desempeño según su encargo social como autoridades municipales; por tanto, es prioridad fortalecer su liderazgo a partir del conocimiento de cuáles son las principales limitaciones que se presentan y cuáles pueden mejorar el

desempeño de los directivos y sobre todo, aprovechar las potencialidades existentes en el desarrollo de toda organización.

El objetivo del presente artículo es aplicar un procedimiento que evalúe las características de liderazgo de los directivos del CAM con una atención especial a los Directores de Salud en tres municipios de La Habana.

MÉTODOS:

Se utilizó una metodología mixta integrando la información obtenida a través de grupos focales e intercambio con los miembros de los Consejos de Administración Municipal (CAM) de tres municipios de La Habana identificados como X, Y y Z e instrumentos aplicados a todos los miembros de esos CAM y a una muestra de delegados en el caso del Municipio Z. Se utilizó una escala Likert de 5 categorías. Los datos de las encuestas se procesan por el paquete estadístico SPSS 21.0, para lo cual se diseña una matriz de datos. Esta es revisada minuciosamente para constatar el rango de los puntajes (1 a 5), a fin de corregir cualquier error. Su resultado permite analizar por tablas de frecuencias lineales y de contingencia individualmente a cada directivo, lo cual permite hacer una valoración cualitativa. En el caso particular de este artículo se focalizó la evaluación en los directores de salud de los municipios seleccionados y la comparación de los resultados obtenidos con los de otros directivos de la misma organización (Intendente y directores de educación, de vivienda y de economía y planificación).

En la figura 1 se muestra el procedimiento desarrollado el cual es una modificación del propuesto y aplicado para la Educación Superior en Cuba. [4]

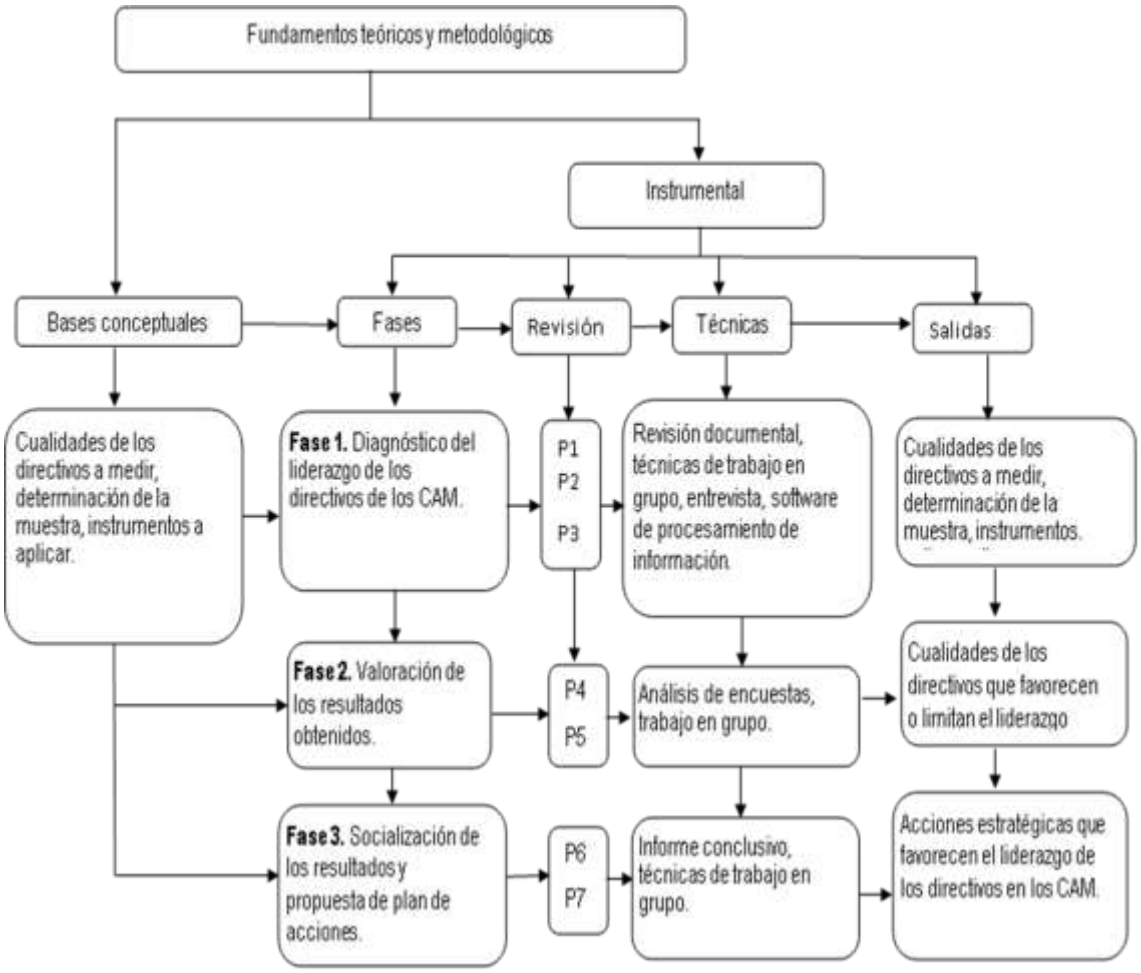

Figura 1. Esquema del procedimiento elaborado para evaluar liderazgo en los CAM. Fuente: Modificado de Moreno Socorro y de Armas Urquiza [(12)]

El procedimiento se aplicó por separado al CAM en cada municipio, por lo que al final del proceso los resultados son independientes y útiles para realizar estudios comparados.. A continuación, se describe la secuencia general del procedimiento para determinar las características de liderazgo de los directivos (Tabla 1), a partir de conceptos y enfoques de la política de Cuadros del Gobierno, el Modelo Económico Social Cubano, los Objetivos del Partido y de Desarrollo Sostenible, conjuntamente con el análisis de otras problemáticas y estudios precedentes. [(4,11,12,13)]

Fase 1. Diagnóstico del liderazgo de los directivos de los CAM.

En esta fase se diseñan y aplican los instrumentos para evaluar el liderazgo de los directivos. Se tienen en cuenta, como base, las evaluaciones realizadas con anterioridad y el cumplimiento del plan de medidas implementado para

fortalecer su liderazgo, en función de realizar un adecuado diseño de los instrumentos a aplicar y las características a evaluar. Los pasos que se consideran dentro de esta fase son los siguientes:

Paso 1: Determinación de las características del liderazgo de los directivos a evaluar: el equipo evaluador después de precisar la valoración resultado de su trabajo en grupo, hace la propuesta de las características esenciales del liderazgo a evaluar en correspondencia con las características del CAM y estudios realizados a cada directivo en particular. **Paso 2: Diseño de instrumentos y selección de la muestra para aplicar:** Después de identificadas las características se diseñan los instrumentos a aplicar y se determina la muestra a evaluar en este procedimiento. La técnica de investigación utilizada, en este caso, consistió en la aplicación de un cuestionario, que está relacionado con las perspectivas de desarrollo de su desempeño y sus características para la dirección. **Determinación de la muestra:** La muestra se determina por la técnica de trabajo en grupo del equipo evaluador. En este proceso, la muestra está compuesta por los directivos de los CAM de los tres municipios y en el caso del Municipio Z se aplicó de manera independiente a una muestra del 60% de los delegados de los Consejo Populares Municipales (CPM). La muestra diseñada es representativa, aleatoria, estratificada, teniendo en consideración el número de dirigentes administrativos que cuenta el CAM. **Paso 3: Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información:** Fue aplicado por miembros del equipo investigador participando en reuniones de los CAM. Aquí se focalizaron cuatro momentos fundamentales: Aplicar, precisar, analizar e informar el resultado de la determinación de las necesidades de contar con directivos -líderes.

Fase 2. Valoración de los resultados obtenidos. El objetivo de esta fase es el análisis de los resultados para lo cual se debe ser exhaustivo en el manejo de la información en aras de brindar valoraciones objetivas sobre el liderazgo de los directivos del CAM. **Paso 4: Determinación de las características que favorecen el liderazgo de los cuadros:** A partir del análisis de la información obtenida por la aplicación del instrumento, se determinaron las características que favorecen el liderazgo de los directivos valorados. Aspecto esencial para este propósito resulta la fundamentación del por qué las características

identificadas favorecen el liderazgo. Se realizó el trabajo en grupo de los investigadores que participaron en la evaluación con el objetivo de, a partir del consenso, determinar todos los fundamentos posibles de las características identificadas que favorecen el liderazgo. **Paso 5: Identificación de las limitaciones que afectan el liderazgo:** En este paso se procedió de forma similar al anterior, pero en función de la identificación de las limitaciones que afectan el liderazgo. Se fundamentó, en cada caso, el por qué se afecta el liderazgo. Se cumplió con la recomendación de ser cuidadosos en el uso de términos adecuados en las fundamentaciones para que estas fueran reconocidas como verdaderas limitaciones a superar.

Fase 3. Socialización de los resultados y propuesta de plan de acciones.

Se compartió con la dirección del CAM el resultado de la investigación realizada, para con ello facilitar las acciones que se deben generar, dirigidas a la mejora del plan de formación o inclusive a la valoración de movimientos de directivos. **Paso 6: Presentación de los resultados a la Dirección de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial en La Habana (CAP).** Al concluir el procesamiento del instrumento se elaboró el informe valorativo de la situación del CAM estudiado, caracterizando cada uno de los directivos que fueron objeto de estudio. El resultado de la investigación se entrega a la Comisión de Cuadros del CAP quienes se deben auxiliar de esta herramienta para la toma de decisiones **Paso 7: Diseño y propuesta de plan de acciones:** Tomando como punto de partida los resultados de la evaluación del liderazgo de los directivos del CAM, se debe realizar una propuesta de plan de acciones concretas a acometer que tributen a la capacitación y desarrollo de los directivos. En síntesis, el plan deberá estar dirigido a alcanzar diversas habilidades, destrezas y valores que permitan a los directivos un desempeño satisfactorio en sus puestos de trabajo.

RESULTADOS

El procedimiento aplicado posibilitó determinar las características de liderazgo establecidas en todos los directivos de los CAM seleccionados al ser evaluados por todos los miembros del propio CAM. En la tabla 1 aparecen los resultados obtenidos para los Directores de Salud. Es de señalar como las valoraciones recibidas se concentran en las tres primeras categorías establecidas.

Tabla 1: Resultado de las encuestas aplicadas a directivos del CAM para evaluar al Director de Salud

		CAM X					CAM Y					CAM Z				
No.	**INDICADORES**	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %
1	Tiene visión de futuro	40	40	20	0	0	52	38	10	0	0	54	38	8	0	0
2	Posee iniciativa y creatividad	50	30	20	0	0	38	48	5	10	0	46	54	0	0	0
3	Es hábil para trabajar en equipos	50	30	20	0	0	62	24	10	5	0	31	62	8	0	0
4	Es comunicativo	70	10	20	0	0	48	38	10	5	0	69	23	8	0	0
5	Tiene habilidad para analizar una situación y tomar decisión	60	20	20	0	0	52	33	10	5	0	46	54	0	0	0
6	Inspira confianza y seguridad	70	10	20	0	0	62	29	5	0	0	46	54	0	0	0
7	Es hábil para organizar	70	10	20	0	0	57	33	5	0	0	31	62	8	0	0
8	Tiene capacidad de control	40	40	20	0	0	62	29	5	0	0	38	62	0	0	0
9	Es carismático	40	40	20	0	0	43	43	10	0	0	62	31	8	0	0
10	Tiene dominio de sus obligaciones y atribuciones	70	10	20	0	0	71	14	10	0	0	85	15	0	0	0
11	Es consagrado al trabajo	70	10	20	0	0	71	24	0	0	0	77	23	0	0	0
12	Exige que le den soluciones adecuadas a los problemas planteados por la población o explicaciones convincentes	50	30	20	0	0	71	14	10	0	0	46	54	0	0	0
13	Exige a las direcciones administrativas, brinden informaciones de calidad a los delegados de las Asambleas del Poder Popular cuando se les solicite.	50	30	20	0	0	62	33	0	0	0	62	38	0	0	0
14	Cumple y hace cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular	70	10	20	0	0	67	19	10	0	0	38	54	8	0	0
15	Atiende a los subordinados.	70	0	10	10	10	62	29	5	0	5	46	54	0	0	0
16	Está actualizado profesionalmente	70	10	20	0	0	71	19	5	0	5	62	38	0	0	0
17	Posee prestigio y autoridad	80	20	0	0	0	67	19	10	0	5	46	54	0	0	0
18	Tiene resultados del trabajo	40	40	20	0	0	52	33	10	0	5	46	54	0	0	0
19	Tiene posibilidades de ser promovido	70	20	10	0	0	62	29	5	0	5	54	38	8	0	0
20	Presta atención a los planteamientos y las quejas	70	10	20	0	0	62	29	5	0	5	46	54	0	0	0
21	Consideras que se siente comprometido con la labor que realiza	80	20	0	0	0	71	14	10	0	5	69	31	0	0	0
22	Tiene liderazgo	70	10	20	0	0	52	38	5	0	5	54	38	8	0	0

Leyenda:

Escala Likert	
Totalmente de acuerdo	5
Más de acuerdo que en desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Más en desacuerdo que de acuerdo	2
En desacuerdo	1

Con la información recibida se realizó una caracterización de cada directivo de manera individual. Se presenta el caso del Director de Salud del Municipio Z cuya caracterización fue la siguiente: Se obtuvo un rango amplio entre el 85 y el 31% al valorar los que están “Totalmente de acuerdo”, de los 22 indicadores utilizados. Solo fue valorado por un 85% el dominio de sus obligaciones y

atribuciones, el 77% reconoce la consagración al trabajo, un 69% considera que se siente comprometido con la labor que desempeña, y ser comunicativo. Un 62% aprecia su carisma, exige a las direcciones administrativas, brinden informaciones de calidad a los delegados de las Asamblea del Poder Popular cuando se les solicite y estar actualizado profesionalmente. El resto de los indicadores presentaron valores más bajos. El liderazgo, posibilidades de ser promovido y visión de futuro es visto por un 54%, solo por el 46% es reconocida la habilidad para analizar situaciones y tomar decisiones, inspirar confianza y seguridad, poseer iniciativa y creatividad, exigir que le den soluciones adecuadas a los problemas planteados por la población o explicaciones convincentes, atención a los subordinados, prestar atención a los planteamientos y quejas. Solo el 38% manifestó que cumple y hace cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular, tener capacidad de control, así como un 31% consideran su habilidad para trabajar en equipo y organizar. Si se toman en cuenta además los que están más de acuerdo que en desacuerdo se obtienen resultados superiores al 90% en todos los indicadores.

Una comparación de los resultados obtenidos por distintos integrantes de cada CAM, incluido el intendente en la categoría “Totalmente de acuerdo, 5” se muestra en las figuras 2, 3 y 4 utilizando para la comparación seis de los 22 indicadores utilizados en la valoración de cada uno.

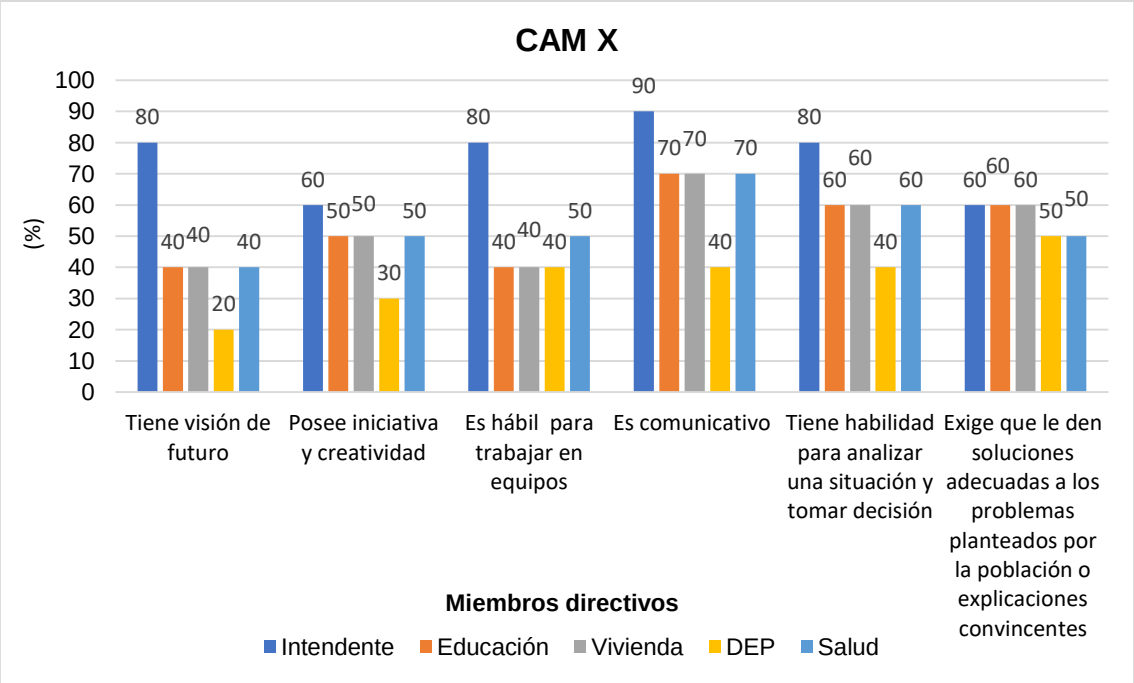

Figura 2. Comparación de características de cinco directivos del CAM X en categoría “Totalmente de acuerdo” en cuanto a: Visión, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, comunicación, habilidad para tomar decisiones y exigencia en ofrecer soluciones adecuadas a problemas de la población o explicaciones convincentes. (Elaboración propia)

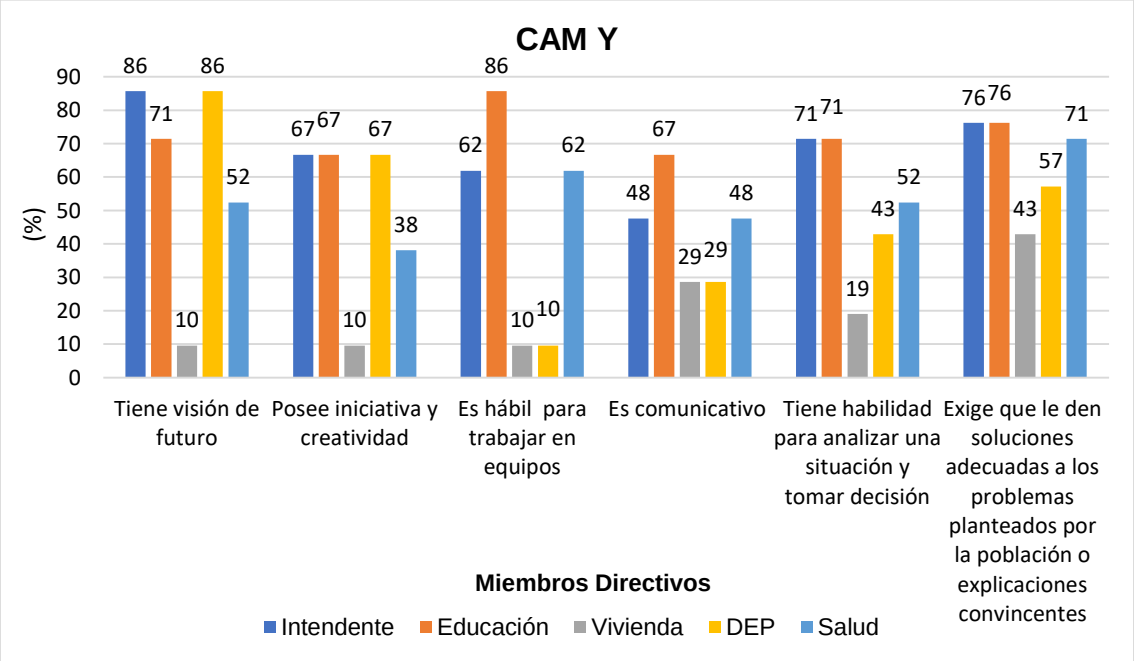

Figura 3. Comparación de características de cinco directivos del CAM Y en categoría “Totalmente de acuerdo” en cuanto a los indicadores: Visión, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, comunicación, habilidad para tomar

decisiones y exigencia en ofrecer soluciones adecuadas a problemas de la población o explicaciones convincentes. (Elaboración propia)

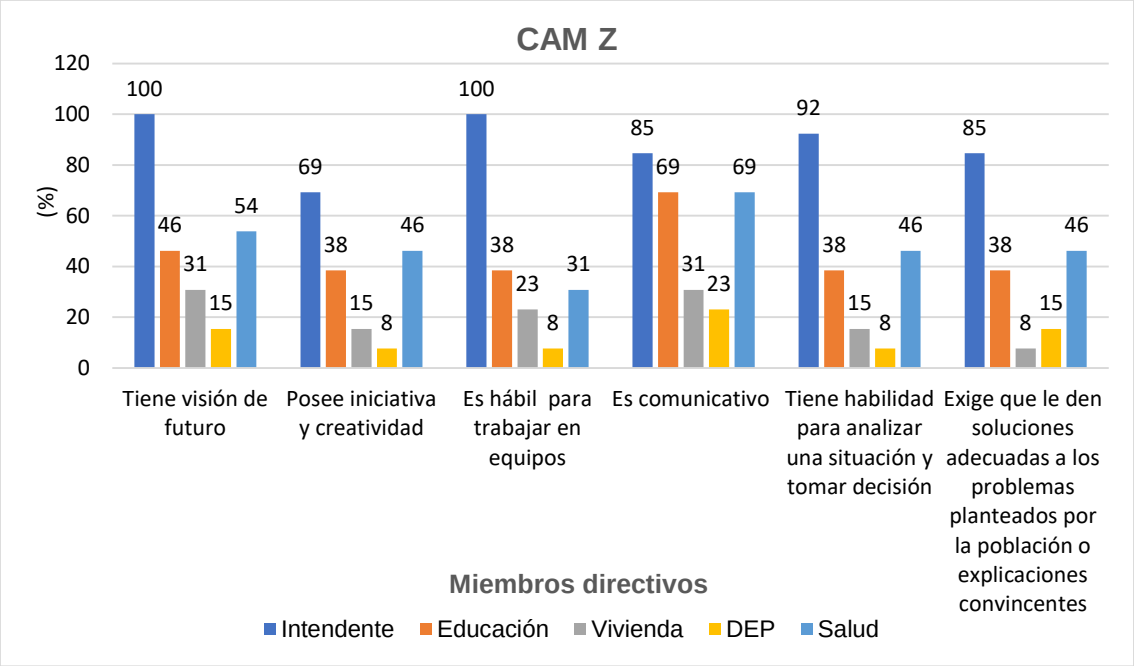

Figura 4. Comparación de características de cinco directivos del CAM Z en categoría “Totalmente de acuerdo” en cuanto a: Visión, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, comunicación, habilidad para tomar decisiones y exigencia en ofrecer soluciones adecuadas a problemas de la población o explicaciones convincentes. (Elaboración propia)

Al introducir en el estudio los criterios de los delegados en el caso del Municipio Z se obtuvieron valoraciones inferiores entre un 20 y un 30% menor en las categorías de la escala que corresponden a “Totalmente de acuerdo y Más de acuerdo que en desacuerdo” (5+4) y comenzó a aparece con valores superiores al 15% la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (datos no mostrados).

DISCUSIÓN

El procedimiento aplicado brinda una amplia información que posibilita analizar las potencialidades de liderazgo de un municipio como un todo cuando se integra toda la información obtenida y también el estudio individual de cada uno de los miembros del CAM evaluados. A nivel de provincia también posibilita estudios comparados entre distintos municipios detectando las mayores potencialidades existentes entre los miembros de los CAM de los distintos

municipios. En este trabajo se ha priorizado el análisis individual y una especial atención a los Directores de Salud de los municipios estudiados teniendo en cuenta que lo mas importante ha sido demostrar la utilidad del procedimiento para la toma de decisiones por parte de las direcciones de cuadros de la organización en cuanto a vías de capacitación individual o colectiva y toma de decisiones en la preparación y promoción de directivos.

En el caso de los Directores de Salud los miembros de los CAM han considerado que poseen un buen desarrollo en las 22 características evaluadas aunque se aprecian algunas diferencias entre municipios. Los mejores resultados los presenta el Municipio Z donde muchos de los indicadores han sido evaluados por el 100% de los participantes en las categorías de Totalmente de acuerdo y Más de acuerdo que en desacuerdo (5+4). En el caso del municipio X llama la atención que casi en todos los indicadores el 20% a optado por el criterio Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). Este es un criterio muy desfavorable en el análisis pues refleja un desconocimiento de las características de un miembro activo del CAM lo cual debe llevar a una reflexión de las posibles causas (Tabla 1). Muy interesante es la reflexión a realizar cuando se introdujo la valoración realizada por los delegados en el caso del Municipio Z en que los resultados en las categorías correspondientes a 5+4 disminuyeron entre un 20 y un 30%. También incrementó la categoría 3 a más de un 15%, cuando en el caso de la evaluación realizada por los miembros del CAM fue prácticamente despreciable. Esto lleva a una gran reflexión acerca de la necesidad de tener una mayor interacción de los miembros del CAM con los delegados, son los que a nivel de gobierno están directamente relacionados con la población y requieren un continuo intercambio, confianza y dominio acerca de sus características y potencialidades para poder resolver los problemas que se presentan en la comunidad. Esta situación fue aún más crítica en los otros dos municipios.

Las figuras 2, 3 y 4 demuestran las potencialidades para hacer comparaciones entre miembros del CAM encontrando aquellas fortalezas que distinguen a cada uno y también las necesidades de superación frente a deficiencias señaladas. El reconocimiento de una deficiencia es el primer camino para comenzar su superación pues el autorreconocimiento de

limitaciones no es común. [14] Es fácil detectar como el Intendente en los casos X y Z posee un buen reconocimiento lo que facilita su trabajo de equipo, no ocurre igual en el municipio Y donde en algunos casos es evaluado por debajo del resto de los miembros en algunas de las características analizadas. Otro elemento importante es el análisis que debe realizar el Intendente de las potencialidades y debilidades de cada uno de sus miembros para lograr un liderazgo participativo que oriente a la organización hacia el desarrollo y la resolución de los problemas que la población requiere y reclama. Hay casos altamente preocupantes como cuando no se reconoce en un directivo que tenga visión de futuro, no sea comunicativo o no sepa trabajar en equipo por solo señalar algunas de las características evaluadas y que en algunos de los ejemplos utilizados no sobrepasa el 10% de reconocimiento de su propio equipo de trabajo como miembro del CAM.

El liderazgo participativo se basa en la teoría de la actividad y del conocimiento distribuido, y contempla las actividades de dirección situadas en un contexto y en un proceso social que refleja la intersección e influencias recíprocas de líderes, seguidores y contexto. Por tanto, el liderazgo desde la dimensión distribuida es un conjunto de actividades fundamentales de la organización que generan motivación, inciden en el desarrollo del conocimiento y el líder se distingue por las tareas que asume al involucrarse en esas actividades y no desde la posición que ocupa en la estructura. Por consiguiente, el papel de líder es dinámico al imponerse que una misma persona puede ser líder o seguidor en dependencia de sus destrezas y conocimientos para la actividad en un momento determinado.[15] Existen tres rasgos principales del nuevo modelo de las organizaciones que afectan a la forma en que deben ser lideradas: la persona como centro y motor; la toma de decisiones participativas y la integración del conocimiento.[16] Como puede verse, este tipo de gestión organizacional requiere de capacidades, dinámicas y formas de relacionarse que el liderazgo individual no es capaz de desplegar efectivamente de ahí la importancia de poder caracterizar las características de liderazgo con que cuenta el CAM de cada municipio para poder llevar a cabo un liderazgo lo más participativo posible.

CONCLUSIONES:

Los directivos, para poder ejercer su liderazgo en cualquier puesto que desempeñen, deben superarse de forma permanente y disponer de las herramientas y los argumentos que les permitan contribuir a la reflexión, el análisis y la valoración con sus colectivos de trabajo y con la ciudadanía a la que sirven y representan y así contribuir a la elaboración de políticas públicas sostenibles que contribuyan al desarrollo humano local.

El resultado de la aplicación del procedimiento elaborado es la base que justifica la capacitación como una opción en el fortalecimiento de las habilidades directivas para desterrar el liderazgo tradicional y acercarlo al nuevo diseño de liderazgo participativo, creativo, con bases en la colectividad, la transparencia, la comunicación, las relaciones cooperadas horizontales y utilizando la inteligencia colectiva que se genera de las relaciones entre diferentes actores del entramado económico-social territorial. En el caso de los directores de salud evaluados han mostrado de manera general resultados favorables y se han detectado en algunos casos un conjunto de indicadores que requieren mejorar para poder aportar más al liderazgo participativo de la organización. También es evidente la necesidad de mayor comunicación e intercambio con los delegados que son los que más están directamente relacionados con la población.

La actividad de preparación continua en liderazgo constituye un paradigma para los funcionarios de la administración pública en la actualidad. De aquí se deriva la importancia de la intervención formadora desde la escala municipal como la menor unidad político- administrativa y el lugar donde se desarrolla la vida en la comunidad con su propia autonomía, descentralización y poder soberano. El procedimiento desarrollado es generalizable a otras organizaciones del sector público realizando las modificaciones necesarias en la selección de los indicadores a evaluar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1.Amaya Mojica JA. El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad [Tesis en Internet]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia; 2017 [citado

15/03/2023]. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co

2.Lupano Perugini ML, Castro-Solano A. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evolución. Psicodebate [Internet]. 2006 [citado 02/12/2023]; 6:107-22. Disponible en: https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444

3.Flores Arocutipa JP, Manrique Nugent MAL, Serna Silva GJ, Aybar Bellido I E. Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2021 [citado15/11/2023]; 26(96): 1096-1107. Disponible en: https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7

4.Moreno-Socorro E, de Armas Urquiza R. El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior Cubana: una visión crítica. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina [Internet]. 2019 [citado 22/01/2023]; 7(1): 16-24. Disponible en: http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-112.pdf

5.Zamora, A., Poriet, Y. Papel de los líderes y nuevas tendencias del Siglo XXI. Revista Faces [Internet]. 2015 [citado 04/02/2023]; 27(1): 61-73. Disponible en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf

6.Ganga F, Navarrete E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. Gaceta Laboral [Internet]. 2013 [citado 25/10/2023]; 19(1): 52-77. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007

7.Cuesta Moreno OJ, Moreno Mosquera E. El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. Sophia [Internet]. 2021 [citado 03/09/2023]; 17(1). Disponible en: https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010

8.Sánchez Aguilar JP (2021). Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca [Tesis en Internet]. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú; 2020

[citado 04/02/2023]. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56471/S%C3%A1nchez_AJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9.Geraldo Campos LA, Mera-Sánchez AR, Rocha-Pérez E. Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. Apuntes Universitarios [Internet] 2020 [citado 03/09/2023]; 10(4): 156-174. Disponible en: https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501

10.Rodríguez-González FJ. Liderazgo y Revolución 4.0 en tiempos de pandemia. Conexión [Internet] 2021 [citado 12/10/2023]; 7:28-29. Disponible en: https://conexion.udlap.mx/liderazgo-y-revolucion-4-en-tiempos-de-pandemia/

11.Moreno Socorro E. Caracterización de los directivos de la educación superior cubana. Una propuesta metodológica [Tesis en Internet]. Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, La Habana; 2016 [citado 02/04/2023]. Disponible en: https://fototeca.uh.cu/files/original/2129703/Moreno_Socorro_Elia_Caridad_[2016]_.pdf

12.Moreno Socorro E, de Armas Urquiza R. Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico. Revista Cubana de Educación Superior [Internet] 2020 [citado 03/09/2023]; 39(1) e: 8. Disponible en: http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n1/0257-4314-rces-39-01-e8.pdf

13.Ascaño Ortega E. Procedimiento para evaluar las capacidades de liderazgo en municipios de La Habana. [Tesis en Internet] Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, La Habana; 2023 [citado 15/01/2024]. Disponible en: https://fototeca.uh.cu/s/scriptorium/item/2172471

14.Valdés Sánchez MC, Hernández Meléndrez DE, Urbina Laza O. La autopercepción de habilidades directivas en cuadros y sus reservas. Revista

Información para Directivos de la Salud (INFODIR) [Internet] 2023 [citado 12/03/2024]; 42: e:1519. Disponible en: https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1519

15.Campos A, Fernández A. Liderazgo distribuido. [Internet] 2020 [citado 12/12/2023]. Disponible en: https://www.dyle.es/wp-content/uploads/2020/09/Herramientas-6.pdf

16.Arjomandi F. El liderazgo que viene. Journal of the Sociology and Theory of Religion [Internet] 2022 [citado 29/11/2023], 13:100-139. Disponible en: https://doi.org/https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Conceptualización: Roberto de Armas Urquiza, Elsa Ascaño Ortega, Vivian Rodríguez Acosta.

Curación de datos: Roberto de Armas Urquiza, Elsa.Ascaño Ortega, Vivian Rodríguez Acosta

Análisis formal: Roberto de Armas Urquiza, Elsa.Ascaño Ortega, Vivian Rodríguez Acosta, Dámaris Valero Rivero

Investigación: Roberto de Armas Urquiza, Elsa.Ascaño Ortega, Vivian Rodríguez Acosta, Dámaris Valero Rivero, Noris Tamayo Pineda

Metodología: Roberto de Armas Urquiza, Elsa.Ascaño Ortega, Vivian Rodríguez Acosta

Administración del proyecto: Roberto de Armas Urquiza, Noris Tamayo Pineda

Recursos: Roberto de Armas Urquiza, Noris Tamayo Pineda

Software: Elsa.Ascaño, Dámaris Valero Rivero

Validación: Vivian Rodríguez Acosta, Dámaris Valero Rivero, Noris Tamayo Pineda

Visualización: Roberto de Armas Urquiza, Vivian Rodríguez Acosta, Dámaris Valero Rivero, Noris Tamayo Pineda

Redacción – borrador original: Roberto de Armas Urquiza, Vivian Rodríguez Acosta, Dámaris Valero Rivero, Noris Tamayo Pineda

Redacción – revisión y edición: Roberto de Armas Urquiza, Dámaris Valero Rivero