



Artículo original

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

INTEGRATION OF PRACTICAL TOOLS FOR EVALUATING LEADERSHIP IN CUBAN ORGANIZATIONS

Lissette Suárez Rodríguez¹ <http://orcid.org/0000-0002-3094-1683>

Evelyn González París¹ <http://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

Yenisey León Reyes¹ <http://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

Yadney O. Miranda Lorenzo¹ <http://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Roshaydis Pereira Pérez¹ <http://orcid.org/0000-0001-9796-9712>

¹Universidad de Matanzas (UM), Matanzas, Cuba.

✉ lichochu@gmail.com ✉ evemaegp@gmail.com

✉ yenileon1985@gmail.com ✉ yadneymiranda1984@gmail.com ✉ roshaydis.pereira@umcc.cu

* Autor para la correspondencia: lichochu@gmail.com, evemaegp@gmail.com

Clasificación JEL: M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18331198>

Recibido: 24/09/2025

Aceptado: 17/12/2025

Resumen

Este artículo tiene como objetivo proponer una integración de herramientas para la evaluación del liderazgo empresarial en organizaciones cubanas, con énfasis en su alineación con la política de cuadros. Se emplea el método de investigación científica dialéctico materialista, con su enfoque teórico y empírico, donde se incluyen la revisión bibliográfica, consulta a expertos y análisis estadístico para lograr el objetivo planteado. Como resultado, se propone una secuencia lógica para el uso de estas herramientas integrando técnicas como el método Delphi, evaluación 360°, cálculo del Índice Global de Liderazgo y análisis de brechas TOPSIS. La validación por expertos confirma su pertinencia, aplicabilidad y capacidad para identificar fortalezas y debilidades en los cuadros directivos. Se concluye que estas herramientas constituyen un aporte significativo en la práctica para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión de la política de cuadros en el sector empresarial estatal cubano.



Palabras clave: política de cuadros, liderazgo empresarial en Cuba, herramientas prácticas para la evaluación del liderazgo.

Abstract

This article aims to propose an integrated set of tools for evaluating business leadership in Cuban organizations, with an emphasis on its alignment with the cadre policy. The dialectical materialist scientific research method is employed, utilizing its theoretical and empirical approach, which includes bibliographic review, expert consultation, and statistical analysis to achieve the stated objective. As a result, a logical sequence for the utilization of these tools is proposed, integrating techniques such as the Delphi method, 360° evaluation, calculation of the Global Leadership Index, and TOPSIS gap analysis. Expert validation confirms their relevance, applicability, and capacity to identify strengths and weaknesses in management cadres. It is concluded that these tools constitute a significant practical contribution to strengthening leadership and cadre management within Cuba's state business sector.

Keywords: cadre policy, business leadership in Cuba, practical tools for leadership assessment.

Introducción

La evolución del liderazgo ha sido un proceso dinámico y multifacético que refleja la transformación de las sociedades humanas desde sus orígenes hasta la actualidad. En el siglo XX, el estudio del liderazgo se diversificó con la aparición de enfoques, teorías y estilos, reconociendo la importancia del contexto, la interacción social y la capacidad de inspirar cambios positivos.^{1,2} Dependiendo de cómo se desarrolle, el liderazgo puede afectar su contexto e incluso es capaz de realizar una verdadera transformación social. Es por ello que su función trasciende el escenario empresarial para llegar a las comunidades y a las sociedades en donde también influye, ya que cumple un rol determinante en cualquier ámbito en donde haya varios individuos.³

El liderazgo en Cuba constituye un componente esencial para el desarrollo y la transformación del sistema empresarial estatal, siendo la gestión de la política de cuadros el mecanismo rector para la formación y superación de los directivos. Desde el triunfo de la Revolución, el liderazgo en las empresas cubanas estuvo marcado inicialmente por la selección de cuadros basada en la fidelidad e ideología de la Revolución, con insuficiente preparación técnica y una gestión caracterizada por el formalismo y la centralización excesiva.⁴ Sin embargo, los cambios económicos y sociales han impulsado la necesidad de un liderazgo más dinámico, participativo y orientado a la eficiencia, que favorezca la descentralización y la innovación en las organizaciones.^{5,6} Esta transformación responde a la necesidad de optimizar el capital humano mediante la innovación en los procesos de gestión, tal como demuestran Cuesta⁷ y Delgado,⁸ cuyos trabajos establecen que este enfoque favorece estructuralmente la descentralización y potencia la capacidad innovadora de las organizaciones.

La política de cuadros ha sido clave para guiar este proceso, estableciendo un sistema regular de preparación, evaluación y promoción de líderes con competencias técnicas, éticas y políticas, que respondan a los retos actuales del entorno empresarial.^{4,9} Este liderazgo renovado busca superar las deficiencias históricas, fomentando estilos transformacionales y colegiados que promuevan la

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

motivación, el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva, elementos imprescindibles para el perfeccionamiento empresarial y la competitividad nacional.^{4,10}

El trabajo con los cuadros de dirección es normado por el Decreto Ley 13/2020 y Decreto Presidencial 208/2021⁽¹¹⁾ y el Código de Ética de los Cuadros de la Revolución Cubana.¹² El liderazgo actual, como fenómeno global, enfrenta retos universales: adaptación a entornos disruptivos, gestión de equipos multigeneracionales y la armonización de objetivos económicos con valores éticos. Sin embargo, en contextos como el cubano donde la empresa estatal actúa como la columna vertebral de la economía socialista, este concepto adquiere matices particulares. La necesidad de alinear la dirección empresarial con principios revolucionarios, participación colectiva y eficiencia productiva exige formas innovadoras de evaluación, capaces de superar paradigmas tradicionales.^{5,13,14}

Lo anterior requiere herramientas e instrumentos provenientes de la ciencia y la innovación que, en la actuación de los directivos, reflejen su liderazgo en el cumplimiento del objeto social de la organización. Esto se confirma cuando el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, al valorar la política de cuadros en el 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, expresa su insatisfacción con los logros en cuanto al liderazgo, refiriéndose a su falta de desarrollo y subraya la importancia de alcanzar una combinación adecuada entre éste y los cuadros.¹⁵

Este marco es propicio para proponer herramientas prácticas que permitan evaluar el liderazgo en organizaciones cubanas, integrando métodos teóricos y empíricos que permitan una valoración integral de las competencias directivas. La disponibilidad de herramientas especializadas para identificar el liderazgo dentro de las organizaciones potencia significativamente la gestión de la política de cuadros, al transformarla de un proceso intuitivo y reactivo en una disciplina estratégica y basada en evidencias. Además, estas herramientas permiten alinear el perfil de los líderes con los objetivos políticos y valores de la organización, asegurando que los cuadros de dirección no solo posean competencias gerenciales, sino también la capacidad de encarnar y movilizar hacia la visión estratégica.

El resultado es una gestión de cuadros más científica e innovadora, que permite diseñar planes de desarrollo personalizados, fortalece la cultura organizacional al promover líderes legítimos, modela y reduce el riesgo en la selección de mandos superiores, consolidando en última instancia una dirección cohesionada y resiliente. El artículo tiene como objetivo estudiar a través de un análisis histórico-conceptual del liderazgo y su evolución en el contexto cubano, con el fin de ofrecer un instrumento válido y confiable para la gestión de la política de cuadros.

Materiales y Métodos

Para concebir qué herramientas utilizar para el desarrollo de la investigación, se empleó el método dialéctico materialista con enfoque mixto, combinando métodos teóricos (análisis-síntesis, histórico-lógico) y empíricos (observación, consulta a expertos, método Delphi), como se muestra en la **Tabla 1**.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Tabla 1. Propósito de las técnicas utilizadas en el marco de la investigación

Tipo de método	Técnicas utilizadas	Propósito
Teóricos	Análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, enfoque de sistema, análisis documental.	Construir el marco teórico y conceptual del liderazgo
Empíricos	Observación, método Delphi, encuestas, Índice Global de Liderazgo (IGL), análisis estadístico, método 360°, trabajo con expertos.	Diseñar y validar la secuencia lógica de las herramientas para la evaluación del liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Métodos Teóricos

Estos métodos permitieron el análisis conceptual, la sistematización de teorías y la construcción del marco teórico de la investigación:

- Análisis-síntesis: Se utilizó para descomponer el fenómeno del liderazgo en sus elementos esenciales y luego integrarlos en una visión coherente.
- Inducción-deducción: Permitió extraer conclusiones generales a partir de casos particulares (inducción) y aplicar teorías generales al contexto cubano (deducción).
- Histórico-lógico: Facilitó el estudio de la evolución del liderazgo a lo largo del tiempo, identificando tendencias y cambios en su conceptualización.
- Enfoque de sistema: Se aplicó para entender el liderazgo como un sistema integrado por múltiples componentes (competencias, estilos, contexto) que interactúan entre sí.
- Análisis documental: Incluyó la revisión de literatura especializada, normativas cubanas y fuentes digitales.

Métodos Empíricos

Estos métodos permitieron la recolección y análisis de datos para la determinación de las herramientas y validación teórica de la practicidad de las mismas:

- Observación; Se utilizó para analizar el comportamiento y las prácticas de liderazgo en contextos organizacionales reales.
- Consulta a expertos (Método Delphi): Se aplicó para validar la practicidad de las herramientas, mediante rondas de consulta a expertos en liderazgo, gestión de cuadros y dirección empresarial, para ello se siguió la secuencia de pasos como se muestra en la **Figura 1**.

En cuanto a la selección de expertos se sugiere el uso del cuestionario de expertos utilizado por Ramírez (16), donde se le calculan los coeficientes de Conocimiento o Información (Kc) y de Argumentación (Ka), con los que se conforma el Coeficiente de Competencia (K) por candidato a experto.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

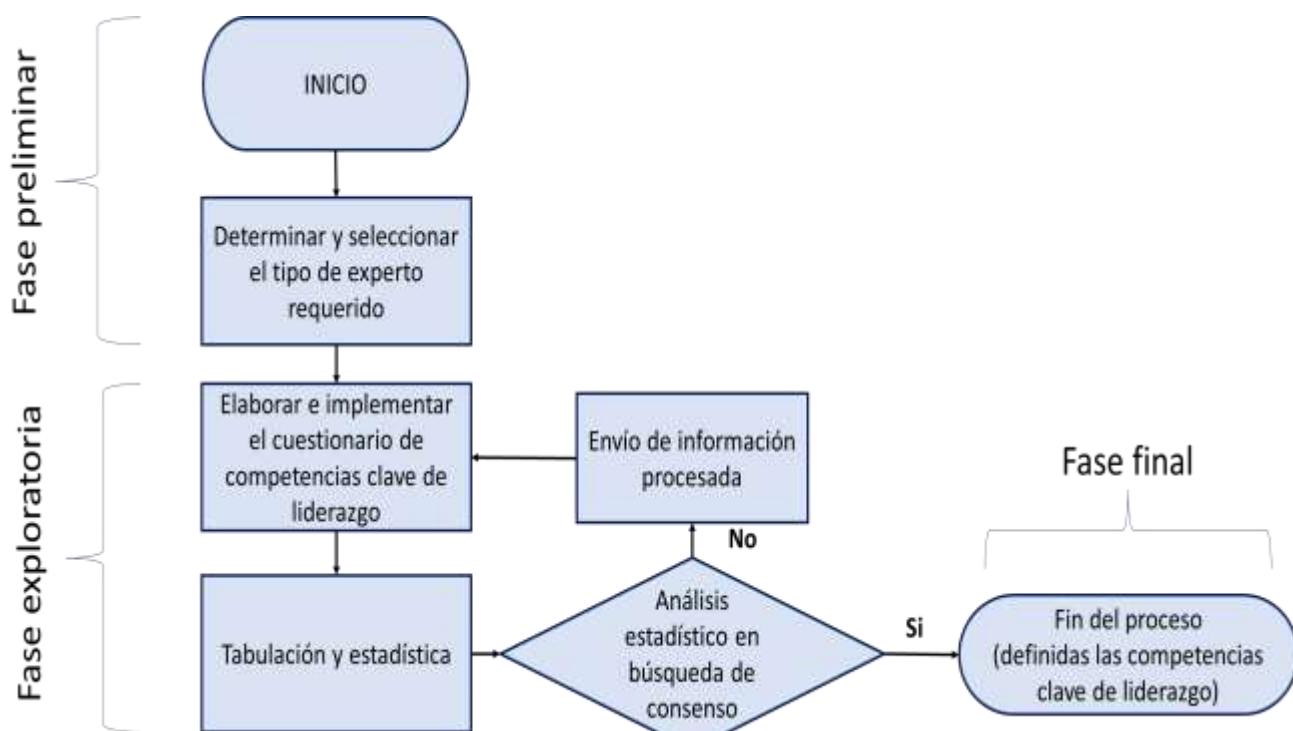


Figura 1. Proceso de aplicación del método Delphi.

Fuente: Elaboración propia a partir de^{17, 18}

Cada una de las fases del método, vistas en la **Figura 1**, se explican como sigue:

Fase preliminar. En esta primera fase se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco referencial y el horizonte temporal para el estudio.

Seguido se procede a la selección de los expertos a partir de un perfil, donde se declaren las características que estos requieren para el estudio que se pretende. Para ello se sugiere tener en cuenta:

- Dimensión cualitativa. Se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia, posición, responsabilidad, acceso a la información y disponibilidad.
- Dimensión Cuantitativa. Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos, medios y tiempo disponible.

Fase exploratoria. Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permita, la respuesta por parte de los consultados. Para alcanzar la alineación esperada se sugiere trabajar desde dos perspectivas: la primera responde a identificar las competencias de liderazgo críticas para alcanzar los objetivos estratégicos y la segunda a determinar las competencias que deben evaluarse y desarrollarse en los procesos de la política de cuadro.

Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas. En esta fase se debe llegar al consenso.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Fase final. En esta quedan definidas las competencias clave de liderazgo alineadas a la estrategia empresarial y a los procesos de la política de cuadro.

- Método de trabajo con expertos: Incluyó la conformación de un grupo de trabajo multidisciplinario para el diseño de las competencias de liderazgo, se sugiere lo utilizado por Ramírez.¹⁶
- Encuestas y cuestionarios: Se utilizaron para recoger la valoración de los expertos sobre la pertinencia, claridad y utilidad de las herramientas.
- Análisis estadístico: Se emplearon técnicas cuantitativas para procesar los datos obtenidos de las encuestas, incluyendo el cálculo de moda, media, mediana y coeficientes de confiabilidad (Alpha de Cronbach).
- Método de análisis jerárquico: Se utilizó para priorizar competencias, criterios de evaluación y análisis de brechas.
- Técnica de evaluación 360 grados: Propuesta como herramienta para la evaluación integral del liderazgo, recogiendo percepciones de múltiples fuentes.

Para seleccionar los métodos y herramientas para la evaluación del liderazgo empresarial, se deben considerar los siguientes criterios:

- Objetivos de la evaluación: en este momento queda claramente definido que se quiere medir (fortalezas, áreas de mejoras, competencias específicas, entre otras) para seleccionar el método que más se adapte a estos fines. En el caso que nos ocupa, lo que se pretenden evaluar son las competencias clave de liderazgo que fueron seleccionadas con el método Delphi.
- Cobertura y fuentes de información: se definen las fuentes de información de donde se obtendrán la evaluación de las competencias clave de liderazgo. Se sugieren métodos que recojan información de múltiples fuentes, como es el caso de la evaluación 360 grados, para obtener una visión integral del líder desde diferentes perspectivas.¹⁹⁻²¹

El formato de evaluación 360 grados (también llamada feedback 360) es de los más completos, ya que los datos recabados se basan en las opiniones y en las opiniones ofrecidas por todos aquellos profesionales relacionados con el evaluado; desde clientes o responsables, pasando por jefes, y compañeros de trabajo con un rol inferior.

En definitiva, la evaluación 360 grados no es más que la puesta en común de todos los puntos de vista por los que un evaluado es valorado y proporciona mucha información acerca del mismo.^{19,20} En la **Figura 2** se pueden apreciar los grupos implicados en la evaluación 360 grados.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

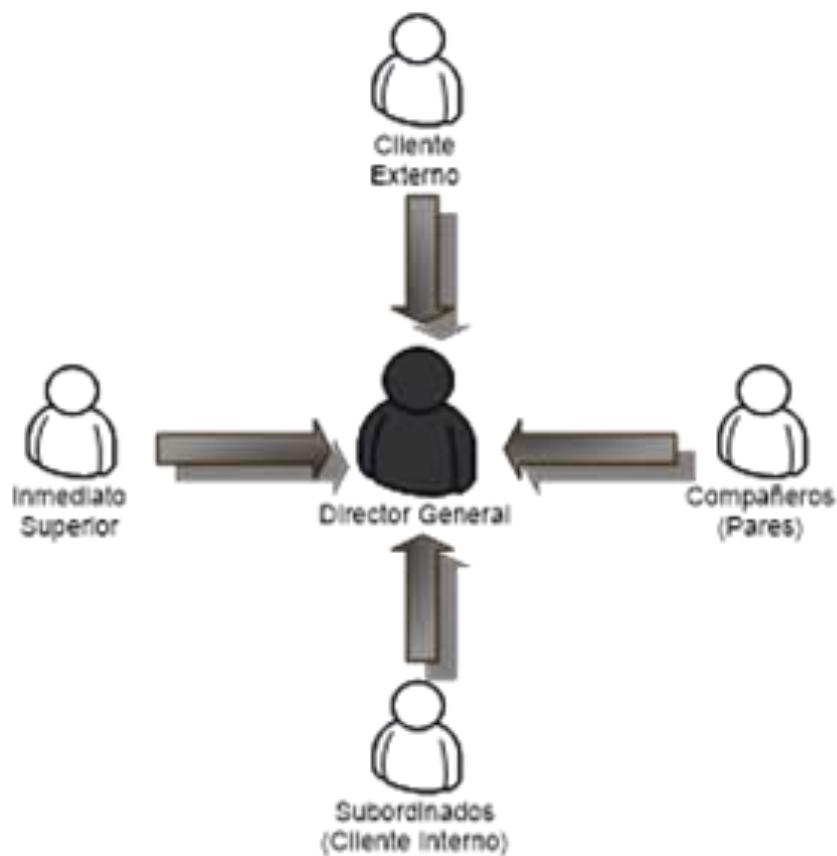


Figura 2. Grupos involucrados en la evaluación del liderazgo empresarial según el método 360°

Fuente: Suárez¹⁹

En resumen, la evaluación 360 es un método de evaluación que se apoya en múltiples herramientas para llevar a cabo un análisis integral y objetivo del desempeño laboral desde diferentes perspectivas.

- Validez y Confiabilidad: escoger métodos con respaldo científico y que midan efectivamente las competencias clave del liderazgo, como entrevistas estructuradas, encuestas, pruebas psicométricas, evaluaciones de desempeño, simulaciones y ejercicios prácticos o indicadores de personalidad.¹⁹⁻²³
- Facilidad de aplicación y análisis: este criterio considera la practicidad del método, su costo, tiempo requerido y la factibilidad para interpretar para interpretar resultados, para asegurar que sea viable en el contexto.²³
- Adaptabilidad a la cultura organizacional: Seleccionar métodos que se ajusten a los valores y estilo de liderazgo de la empresa, para que sus resultados sean relevantes y aplicables.²¹
- Ética y transparencia: con este último criterio a considerar se busca garantizar que los métodos respeten la confidencialidad, equidad y que los criterios de evaluación sean claros para todos los involucrados.²¹

Integración de Métodos

La investigación combinó ambos tipos de métodos para:

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

- Fundamentar teóricamente el procedimiento.
- Diseñar una herramienta práctica y contextualizada.
- Validar su aplicabilidad mediante criterios expertos y análisis estadístico.
- Garantizar que su uso fuera válido, confiable y útil para la gestión de la política de cuadros en Cuba.

Resultados y discusión

Se realizó un estudio de las contribuciones de los teóricos más influyentes durante el período 1950-2024, a partir del cual se presenta un análisis de la evolución de las características fundamentales del liderazgo. La investigación busca identificar con este análisis patrones temporales, tendencias emergentes y transformaciones paradigmáticas en la conceptualización del liderazgo. Para identificar las variables clave del liderazgo (variables con mayor centralidad), se procesó la información mediante el software UCINET 6.804 y se presenta en la figura a continuación.

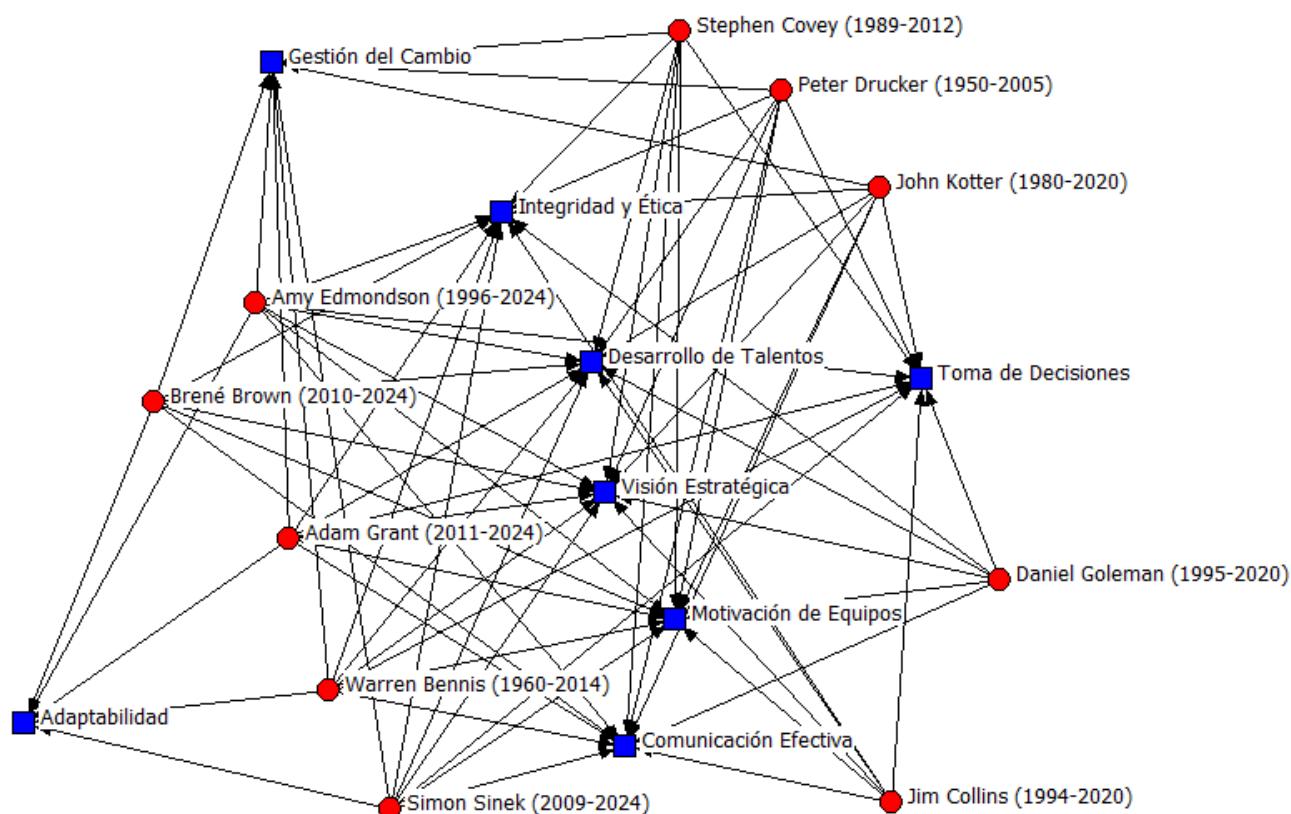


Figura 3. Variables más significativas que integran el concepto liderazgo según autores.

Fuente: UCINET versión 6.804.

Este análisis revela cinco características universales que trascienden todas las épocas: integridad y ética, desarrollo de talentos, visión estratégica, motivación de equipos y comunicación efectiva, demostrando su carácter fundamental para el ejercicio del liderazgo. Simultáneamente, identifica la emergencia de la adaptabilidad como la competencia distintiva del liderazgo moderno, presente únicamente en los teóricos

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

más recientes. Mientras los fundamentos del liderazgo permanecen consistentes, la creciente complejidad del entorno empresarial ha exigido la incorporación de nuevas competencias, particularmente aquellas relacionadas con la adaptabilidad y la inteligencia emocional, marcando una transición desde el liderazgo como posición de autoridad hacia el liderazgo como facilitador del crecimiento humano y organizacional.

En el caso de la adaptabilidad tecnológica (uso de la Inteligencia Artificial (IA), *big data* y automatización), esta responde a las nuevas tendencias con respecto a los avances de la tecnología a velocidad exponencial, por lo que se ha convertido en una competencia crítica para los líderes. Su capacidad para entender, adoptar y guiar a sus equipos en entornos digitales impacta directamente en la eficiencia, innovación y competitividad de las organizaciones.¹⁴

Después de arribar a estas conclusiones sobre las variables que componen el concepto de liderazgo, se entiende que el mismo, es un proceso mediante el cual una persona influye mediante una comunicación efectiva, en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común, apoyado en el uso de la tecnología como vía facilitadora de todos los procesos internos de una organización.

Como resultado de la aplicación del método Delphi se identificaron las competencias clave de liderazgo, con su estado deseado y siempre considerar su necesidad para la gestión de la política de cuadros y el cumplimiento de los objetivos de la organización. En la segunda ronda, se realizó una comparación con las competencias directivas identificadas a través de la revisión bibliográfica y documental, tanto del nivel nacional como internacional. En ella, se comprueban la similitud de algunas competencias identificadas por el grupo de trabajo conformado en la investigación con otras de la literatura.

Las competencias clave de liderazgo que quedaron seleccionadas fueron un total de 11 competencias: visión, habilidades comunicativas, competente, toma de decisiones, responsabilidad, empatía, influencia, adaptabilidad tecnológica, autovaloración, autocontrol e integralidad.

En el desarrollo de la tercera ronda del método Delphi se aprecia la coincidencia entre los miembros del grupo de trabajo respecto a que todas las competencias identificadas deben estar en un estado deseado máximo, es decir, en el máximo valor de la escala cuando sean evaluadas las mismas, por el cargo que se evalúa, elemento a considerar en el análisis de las brechas.

Ya determinadas y alineadas las competencias clave de liderazgo a la estrategia y política de cuadro de la organización, se procede al diseño de un marco de evaluación que incluye las preguntas específicas y situaciones prácticas para explorar como el líder demuestra esas competencias, aplicado mediante una encuesta. Para el análisis de los resultados de esta encuesta se propone el cálculo del IGL, presentado por Suárez.¹⁹

El cálculo de dicho índice se realiza a partir de la aplicación del método 360 grados como se muestra a continuación:

Grupo No 1. Clientes Internos (CI)
Grupo No 2. Clientes Externos (CE)
Grupo No 3. Compañeros Pares (CP)
Grupo No 4. Inmediato Superior (IS)

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Grupo No 5. Director General (DG)

Variable	Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2	...	Encuestado N
1	1	A ₁₁	A ₂₁	...	A _{N1}
	2	A ₁₂	A ₂₂	...	A _{N2}
	3	A ₁₃	A ₂₃	...	A _{N3}

Donde:

A_{ij}: percepciones ofrecidas por los encuestados, con i=1.. N y j=1..M siendo M el número de preguntas correspondientes a la variable K, siendo K=1..12

Variable	Grupo 1	Grupo 2	...	Grupo 5
1	X ₁₁	X ₂₁	...	X ₅₁
2	X ₁₂	X ₂₂	...	X ₅₂
...
12	X ₁₁₂	X ₂₁₂	...	X ₅₁₂

Donde:

X_{lk}: resultados de las medias por variable k por grupo L, con L=1.. 5 y K=1..12

La fórmula para el cálculo sería:

$$IGL = \sum_{L=1}^5 \sum_{k=1}^{12} \bar{X}_{lk}$$

También se recomienda determinar el estilo de liderazgo predominante según el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (24), con el objetivo de establecer vínculos entre los resultados de este y el obtenido del IGL.

Para lo anterior se tuvo en cuenta el vínculo que existe entre las variables que evalúan ambas, esta observación se muestra en la **Tabla 2**, donde se corrobora que existe total relación entre las variables.

Tabla 2. Vínculo entre las variables de las herramientas utilizadas.

Competencia para evaluar el liderazgo empresarial	Relación con dimensiones del liderazgo transformacional
Visión	Se vincula con la motivación inspiradora , pues implica articular una visión atractiva y un sentido de misión para motivar a los seguidores hacia objetivos futuros.
Toma de decisiones	Relacionada con la estimulación intelectual , que fomenta el cuestionamiento de supuestos y la búsqueda de soluciones creativas, incluyendo decisiones acertadas.
Integralidad	Se conecta con la consideración individualizada , al atender las necesidades y características completas de los seguidores, promoviendo su desarrollo integral.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Empatía	Parte fundamental de la consideración individualizada , que implica atender y comprender las diferencias y necesidades individuales de cada colaborador.
Autoevaluación	Vinculada con la influencia idealizada y la motivación inspiradora , ya que un líder debe ser consciente de su papel y valores para ser modelo a seguir.
Autocontrol	Relacionado con la influencia idealizada (conductual) , que implica alta moralidad, integridad y control emocional para generar confianza y respeto.
Adaptabilidad tecnológica	Puede relacionarse con la estimulación intelectual , al promover la innovación, apertura al cambio y uso de nuevas tecnologías para resolver problemas, tal como se requiere en contextos de transformación digital. ¹⁴
Responsabilidad	Forma parte de la influencia idealizada , donde el líder es un modelo ético y confiable, responsable de sus acciones y decisiones.
Influencia	Directamente vinculada con la influencia idealizada (atributos y conducta) , que es la capacidad del líder para inspirar confianza y respeto.
Competente	Se relaciona con todas las dimensiones, ya que un líder competente debe ser capaz de inspirar, motivar, estimular intelectualmente y considerar individualmente a sus seguidores.
Habilidades comunicativas	Fundamental para la motivación inspiradora y la consideración individualizada , pues la comunicación clara y efectiva es clave para transmitir visión y atender a las personas.

Fuente: elaboración propia

Una vez concebida la evaluación, se puede proceder entonces a la elaboración de acciones. La tendencia a concluir los estudios de liderazgo en todos los ámbitos es la elaboración de un plan de acción.^{13,19,25-27} En ese sentido es necesario reconocer la importancia del análisis de brechas en estudios de liderazgo, que consiste en identificar y comprender la distancia entre las competencias, comportamientos y resultados actuales de los líderes de una organización, frente a los estándares o expectativas definidos para el rol, expresada en números. Este proceso es fundamental para el desarrollo organizacional y la efectividad de los equipos.^{29,30}

En este caso el análisis de las brechas permite realizar un plan de acción para la mejora del liderazgo empresarial, como instrumento para estructurar de manera clara y concreta las acciones necesarias que fortalezcan las competencias de los líderes, la gestión de la política de cuadros y garantizar un desarrollo organizacional alineado con los objetivos estratégicos.

Para su implementación el uso de TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*¹), ampliamente utilizada para comparar alternativas en función de múltiples criterios. Su aplicación al análisis de brechas permite identificar qué tan lejos se encuentra cada alternativa de la situación ideal y priorizar acciones para cerrar esas brechas.¹⁹

¹ Técnica de preferencia de orden por similitud con la solución ideal

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

Validación del uso de las herramientas a través de la consulta a expertos

Para el diseño y selección del panel de expertos, se constituyó un panel de 18 expertos, seleccionados de una lista de 25 candidatos, en cumplimiento de los criterios de conocimiento en gestión empresarial, liderazgo y política de cuadros, poseer aptitud para participar en investigaciones y disposición, tener entrenamiento en los temas que se investigan, intuición y capacidad de deducción y capacidad para definir prioridades. La selección garantizó la idoneidad de los participantes para emitir criterios cualificados.

Para la validación se tuvo en cuenta los criterios: objetivo de la evaluación, contenido de las herramientas, utilidad, claridad y precisión, estructura lógica, relevancia, suficiencia, consistencia, pertinencia y evaluación general.

El instrumento de encuesta aplicado (escala Likert) demostró una alta fiabilidad, con un coeficiente Alfa de Cronbach de $\alpha=0,92$. La validez de contenido fue igualmente robusta, ya que la mayoría de los ítems presentaron correlaciones superiores a 0,7. Los resultados anteriores se obtienen del uso del SPSS v.19.0. Al analizar la valoración global del uso de estas herramientas, los estadígrafos de tendencia central (media, moda, mediana) revelaron una evaluación general excelente (Media=4.63/5). Aspectos como utilidad, estructura lógica, relevancia y pertinencia recibieron la puntuación máxima (5.00), indicando un consenso absoluto sobre su calidad. Otros elementos, como claridad y precisión y suficiencia, aunque bien valorados, se identificaron como áreas de mejora.

Los expertos realizaron valiosas contribuciones para darle continuidad al estudio, entre las que se destacan:

- Incluir un glosario anexo con definiciones operacionales de las competencias.
- Priorizar alianzas con universidades para gestionar el conocimiento en la preparación de los cuadros.
- Intensificar formas organizativas donde los cuadros se conviertan en facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Conclusiones

La integración de las herramientas propuestas constituye un aporte práctico para la evaluación del liderazgo en organizaciones cubanas, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades en los cuadros directivos.

Se propone un sistema integrado de herramientas prácticas que combina métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo el método Delphi para consensuar competencias, la evaluación 360° para una valoración multidimensional, y técnicas como TOPSIS para el análisis de brechas y posterior formulación de acciones. Esta integración permite una evaluación comprensiva del liderazgo.

La investigación reconoce las particularidades del liderazgo en el sector empresarial estatal cubano, proponiendo herramientas que consideran tanto los aspectos técnico-gerenciales como los valores y

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

principios del modelo socialista. La alineación con la política de cuadros fortalece la gestión del talento y contribuye al desarrollo sostenible de las empresas estatales.

Referencias bibliográficas

1. Pantoja Aguilar MP. Los enfoques del liderazgo a través de la historia [Internet]. Eugreka. 2018 Apr 21 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.ugto.mx/investigacionyposgrado/eugreka/index.php/contribuciones/116-los-enfoques-del-liderazgo-a-traves-de-la-historia>
2. Vantage Circle. Liderazgo: Fundamental, Evolución, Desafíos y Futuro [Internet]. Vantage Circle HR Blog. 2022 Feb 18 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.vantagecircle.com/es/blog/liderazgo/>
3. Prieto E. ¿Por qué es importante el liderazgo? [Internet]. SNHU. 2022 Nov 30 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://es.snhu.edu/blog/por-que-es-importante-el-liderazgo>
4. Medina Reinoso A, Torres Falcón MdC. La gestión del liderazgo en el modelo de dirección cubano. Retos en el contexto empresarial. Cofín Habana. 2017;1(1):1-15.
5. Suárez Rodríguez L, Pavón Hernández A, Ávila Gracia TY, Peñate Morejón D. El liderazgo de los directores generales en empresas cubanas. Una herramienta para su evaluación. Observatorio de La Economía Latinoamericana [Internet]. 2011 [cited 2025 Jan 21]; (146). Available from: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/rhgm.htm>
6. Gordillo Piña L. Cuba: Liderazgo empresarial con perspectiva de género ¿mujeres al mando? [Internet]. Redsemjac-Cuba.net. 2022 Sep 15 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.redsemjac-cuba.net/redsemjac/economia/cuba-liderazgo-empresarial-con-perspectiva-de-genero-mujeres-al-mando/>
7. Cuesta Santos A, Delgado Fernández M, Fleitas Triana S, Linares Borrell M de los A. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [Internet]. 2023 [cited 2025 Oct 9];13(1): Available from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062023000100015&script=sci_arttext&tlang=en
8. Delgado M. Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. Retos de la Dirección [Internet]. 2019 [cited 2025 Oct 9];13(2):59–80. Available from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000200059
9. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 [Internet]. SITEAL. 2021 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3710/lineamientos-politica-economica-social-partido-revolucion-periodo-2021-2026>
10. Pérez-Rolo González M. La dirección en el desarrollo de las empresas cubanas: dirigentes y dirigidos. Estud Desarro Soc Cuba y Am Lat. 2016;4(4). [citado 11 octubre 2025] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/5523/552377259005.pdf>
11. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021: Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30). Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30). Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2021.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

12. Partido Comunista de Cuba. Código de ética de los cuadros de la Revolución cubana [Internet]. 2024 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.pcc.cu/codigo-de-etica-de-los-cuadros-de-la-revolucion-cubana>
13. Moreno Socorro EC, de Armas Urquiza R. El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. Rev Estud Desarro Soc Cuba y Am Lat. 2019;7(1):112–22. [citado 6 octubre 2025] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100112
14. Rodríguez LS, Paris EG, Lorenzo YOM. Un nuevo reto para los directivos en el Polo Turístico de Varadero: el liderazgo digital. ReTur [Internet]. 2025 [cited 16 octubre 2025]; 24:6440. Disponible en: <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/148>
15. Documentos rectores: Ideas, conceptos y directrices [Internet]. PCC. 2021 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <http://www.pcc.cu/ideas-conceptos-y-directrices>
16. Álvarez DR. Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas [Tesis de doctorado]. [Cuba]: Universidad de Matanzas; 2023. Disponible en: <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2303>
17. George Reyes CE, Trujillo Liñán L. Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente. Rev Iberoam Evaluación Educ. 2018;11(1). [cited 2025 April 20] <https://doi.org/10.15366/rie2018.11.1.007>
18. Sandoval Cifuentes Álvaro A, Patiño-Palma BE, Jauregui Nieto G. Validación de un cuestionario para la caracterización del entrenador deportivo. Sportis Sci J [Internet]. 2025 Apr. 1 [cited 2025 Jan 20];11(2):1-20. Available from: <https://revistas.udc.es/index.php/SPORTIS/article/view/sportis.2025.11.2.11129>
19. Suárez Rodríguez L. Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas [Tesis de maestría]. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos»; 2009.
20. Martín D. Evaluación 360 grados: todo lo que necesitas saber [Internet]. Openhr.cloud. 2024 Nov 5 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.openhr.cloud/blog/evaluacion-360-grados>
21. Vorecol, E de E. ¿Cómo se evalúa la capacidad de liderazgo en un candidato durante el proceso de selección? [Internet]. Vorecol. 2024a Aug 8 [cited 2025 Jan 21]. Available from: https://cv.psico-smart.com/articulos/articulo-como-se-evalua-la-capacidad-de-liderazgo-en-un-candidato-durante-el-proceso-de-seleccion-51197?utm_source=perplexity
22. Vorecol, E de E. Competencias clave para el liderazgo en el siglo XXI: Cómo la evaluación de 360 grados puede ayudar a identificarlas [Internet]. Vorecol. 2024b Dec 9 [cited 2025 Jan 21]. Available from: http://blogs-es.vorecol.com/articulo-competencias-clave-para-el-liderazgo-en-el-siglo-xxi-como-la-evaluaci%C3%B3n-de-360-grados-puede-ayudar-a-identificarlas-189393?utm_source=perplexity
23. Melt Group. Evaluación Del Liderazgo: Cómo Medir El Éxito De Un Líder [Internet]. Melt Group. 2023 Apr 3 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://meltgroup.com/evaluacion-del-liderazgo/>
24. Bass BM, Avolio BJ. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Palo Alto: Mind Garden; 2000.
25. Suárez Rodríguez L. “Estudio de las características de liderazgo de la alta Gerencia en empresas aplicando el modelo de Gestión de Perfeccionamiento Empresarial en la Provincia de Matanzas” [Graduate Thesis]. Matanzas: Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; 2005.

INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CUBANAS

26. Noriega Bravo V. Medición del desarrollo del liderazgo. Rev Inf Científica para la Dir en Salud INFODIR [Internet]. 2019 [cited 2025 Jan 21];(30). Available from: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/633/839>
27. Alfonso Jean R, López-Avendaño JE, Díaz Valdés T. Plan de acción que contribuya a la mejora del liderazgo del gestor y docente en la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa. UCE Cienc Rev Postgrado. 2020;8(3).
28. Pupo Guisado B, Cruz Garrido Y, Robert García M. Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. Dilemas Contemp Educ Política y Valores. 2021;8(2). [cited 2025 Jan 23]. Available from: <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2544>
29. Velázquez A. ¿Qué es el análisis GAP o análisis de brechas? [Internet]. QuestionPro. 2018 Oct 9 [cited 2025 Jan 21]. Available from: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>
30. Robalino Flores AG. Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de una empresa eléctrica. [Tesis de maestría]. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador; 2022.

Conflictos de intereses:

Los autores refieren no presentar conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

- Lissette Suárez Rodríguez: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Recursos, Supervisión, Validación, Visualización, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Evelyn González Paris: Conceptualización, Metodología, Administración de proyecto, Supervisión, Redacción: revisión y edición
- Yadney Osmaida Miranda Lorenzo: Conceptualización, Metodología, Administración de proyecto, Supervisión, Redacción: revisión y edición
- Yenisey León Reyes: Análisis formal, Metodología, Recursos, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Roshaydis Pereira Pérez: Supervisión, Validación, Redacción: revisión y edición.