



Artículo original

Habilidades directivas en emprendimientos privados: contribución a la formación de equipos de alto rendimiento

Management skills in private entrepreneurship: contributing to the formation of high-performance teams

Adilen Carpio Camacho¹

E-mail: adilencarpio@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

Naybi Salas Vargas¹

E-mail: nayss.v@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0253-1553>

Violeta Rodríguez Socas²

E-mail: vrsocas@ssp.giat.cu

 <https://orcid.org/0009-0005-5923-3102>

Leidy Castellano Rodríguez³

E-mail: lcastellano@uniss.edu.cu

 <https://orcid.org/0009-0002-2336-9882>

Oswaldo Romero Romero⁴

E-mail: osvaldo.romero@srh.de

 <https://orcid.org/0000-0003-1447-3151>

Ralf-Kiran Schulz⁵

E-mail: ralf-kiran.schulz@uni-kassel.de

 <https://orcid.org/0000-0003-2148-9055>

¹ Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección. Sancti Spíritus, Cuba.

²Unidad Empresarial de Base (UEB). Investigaciones y Proyectos Hidráulicos. Sancti Spíritus, Cuba.

³Delegación del MININT. Sancti Spíritus, Cuba.

⁴SRH Berlin University of Applied Science. Berlin, Alemania.

⁵University of Kassel. Kassel, Alemania.

***Este artículo constituye resultado de investigación en el Proyecto Internacional “Advancement of entrepreneurial thinking and action”**

¿Cómo citar este artículo? (APA, Séptima edición)

Carpio Camacho, A., Salas Vargas, N., Rodríguez Socas, V., Castellano Rodríguez, L., Romero Romero, O. y Schulz, R.-K. (2024). Habilidades directivas en emprendimientos privados: contribución a la formación de equipos de alto rendimiento. *Pedagogía y Sociedad*, 27(71), 207-224.
<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1867>

RESUMEN

Introducción: El funcionamiento estable de las organizaciones, depende de las habilidades directivas con que cuenten sus dirigentes. En el contexto cubano actual, donde nuevas formas de gestión se esfuerzan por contribuir al desarrollo económico del país, esto cobra relevancia.

Objetivo: Socializar la experiencia en la implementación de un programa de desarrollo para potenciar habilidades directivas en un emprendimiento privado.

Métodos: Se utilizó un enfoque cualitativo soportado en la investigación-acción. Organizada en cuatro ciclos, parte de la concepción teórico metodológica, se sustenta en una inmersión en el contexto, contextualiza e implementa el programa de desarrollo de habilidades directivas y cierra con una evaluación de ejecución y pertinencia.

Resultados: Arrojaron que el programa implementado es pertinente, tanto por los criterios favorables de los trabajadores, como por las modificaciones acontecidas a las áreas de la habilidad y la percepción de la potenciación de la mayoría de los atributos de un equipo de alto rendimiento.

Conclusiones: El insipiente desarrollo del sector privado en Cuba, sometido a

un entorno cambiante y en constante transformación, presupone el desarrollo de habilidades personales y directivas que se constituya como una ventaja competitiva en el presente y, sobre todo, en el futuro.

Palabras clave: desarrollo económico y social; empresa en participación; empresa privada; habilidades directivas; productividad industrial; productividad laboral

ABSTRACT

Introduction: The stable functioning of organizations depends on the managerial skills of their leaders. In the current Cuban context, where new forms of management strive to contribute to the economic development of the country, this becomes relevant.

Objective: To disseminate the experience of implementing a development program to strengthen managerial skills in a private enterprise.

Methods: A qualitative approach based on action research was used. Organized in four cycles, it starts with the theoretical and methodological conception, is based on an immersion in the context, contextualizes and implements the management skills development program, and closes with an evaluation of execution and relevance.

Results: It was showed that the implemented program is pertinent, both for the favorable criteria of the workers, as well as for the modifications occurred in the skill areas and the perception of the empowerment of most of the attributes of a high-performance team.

Conclusions: The insipient development of the private sector in Cuba, subjected to a changing and constantly transforming environment, presupposes the development of personal and managerial skills that will constitute a competitive advantage in the present and, above all, in the future.

Keywords: economic and social development; industrial productivity; joint ventures; labor productivity; managerial skills; private enterprises

Introducción

El contexto actual, caracterizado por la regularidad y complejidad de sus cambios, origina procesos con una marcada inestabilidad que impacta de

manera sensible en la mayoría de las esferas de la sociedad y cuyas causas y consecuencias repercuten, además en factores políticos o económicos, también en los sociales.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para sus principales representantes y constituye hoy una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, pues el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

En correspondencia con lo anterior, para algunos investigadores como Pazmiño Gavilánez et al. (2019), plantean que:

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes, que simplemente ordenan, aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones firmes y positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (p. 687)

Múltiples investigaciones abordan el tema de las habilidades directivas, Whetten y Cameron (2011), Codina (2014), Madrigal Torres (2017), Nahou Larrea (2019), Pazmiño Gavilánez et al. (2019), Pérez Gómez et al. (2020), Duarte Garzón y Aguilar Rascón (2022) y en varias de ellas se alude a que la formación y desarrollo de equipos de trabajo es una de las habilidades directivas a la que en la actualidad se presta mayor atención. Sin embargo, aunque en los últimos años se ha evidenciado el poder de los equipos efectivos para mejorar el desempeño organizacional, los esfuerzos por diseñar estos equipos, se han enfatizado en la parte media de las organizaciones, e incluso, los intentos por lograr su generalización resultan escasos. A pesar de que se intenta la creación de equipos de trabajo a todos los niveles de la organización, realmente estos aún no producen los resultados esperados.

De manera general existe coincidencia entre los investigadores, fundamentalmente en América Latina, sobre el rol decisivo que para el desarrollo de estos países tiene el sector privado de la economía y su

repercusión en el crecimiento del producto interno bruto, la competencia, las ventas y los índices de empleo (Duarte Garzón y Aguilar Rascón, 2022, Ibarra Morales et al., 2023).

En Cuba, el denominado trabajo por cuenta propia constituye una nueva forma de gestión en auge, luego de la decisión gubernamental de impulsar el sector privado como una alternativa de empleo. Esta iniciativa se extendió a partir de octubre de 2010 tras la autorización del ejercicio de esta labor en 178 actividades, como parte del proceso de adecuación de la economía nacional. Coincidiendo con Ibarra Morales et al. (2023), las proyecciones del impacto de este sector en la economía del país, imponen necesariamente desarrollar habilidades directivas en quienes lo conducen a fin de incrementar su preparación y éxito.

En este sentido Nahou Larrea (2019) y Pérez Gómez et al. (2020), encuentran una conexión directa entre el estudio del comportamiento de los directivos, la formación y desarrollo de habilidades directivas y los resultados y el rendimiento de la organización, no solo en el ámbito económico; sino también en la toma de decisiones.

A pesar de que internacionalmente los emprendimientos privados son ya una opción consolidada; en el contexto cubano no ocurre así, sino que es algo incipiente. La mayoría de los trabajadores por cuenta propia o “dueños de negocios” como también suele llamárseles no tienen perfiles de formación precedentes que los doten de habilidades en la dirección, ni han recibido conocimientos al respecto por otras vías.

El emprendimiento privado Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”, cuenta con dos líneas de producción: pisos (baldosas y pisos ínsitos) y muebles. El grupo de trabajadores que se dedican a la fabricación de baldosas cuenta con 10 trabajadores que, aunque obtienen buenos resultados de calidad y productividad, presentan algunas dificultades relacionadas con:

- No todos se identifican totalmente con las metas del negocio, lo que en ocasiones lentifica procesos y obliga a perder tiempo en explicaciones y

orientaciones y no permite que todos trabajen con iguales niveles de productividad.

- El promedio de permanencia de los trabajadores en esta línea de producción en algunas actividades es corto, lo que denota dificultades relativas a la estabilidad de la plantilla.
- Se aprecia una intervención regular de los directivos del negocio para dar orientaciones sobre el trabajo a los miembros del equipo, lo que genera un uso predominante de comunicación vertical y poco desarrollo en la toma de iniciativa por parte de los trabajadores.
- Se observa un marcado apego a los roles originales para los que fueron contratados, lo que provoca resistencia a la rotación de puestos de trabajo y en algunas oportunidades, dificultades para la cooperación entre los obreros; en un trabajo donde los niveles de cooperación tienen una alta exigencia.

Por otra parte, los trabajadores traen al contexto del negocio por cuenta propia patrones de conductas desarrollados en escenarios laborales estatales que no se aceptan en el contexto de la fábrica y donde por lo tanto se generan conflictos naturales en los procesos de compatibilización de las normas grupales.

Existen algunas dificultades de organización del trabajo, cuidado y mantenimiento de las herramientas y los locales donde laboran, así como, desaprovechamiento de la jornada, lo que indica que el sentido de pertenencia opera en niveles medios o bajos.

A partir de todos estos elementos el artículo que se presenta tiene como objetivo socializar la experiencia en la implementación de un programa de desarrollo para potenciar habilidades directivas en un emprendimiento privado.

Marco teórico o referentes conceptuales

Decenas de estudios realizados en los últimos años por teóricos de la administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia, que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente

eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades para la gestión.

Madrigal Torres (2017), define habilidad directiva como “la capacidad del individuo aprendida para producir resultados previstos con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos, con el fin de alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y efectiva” (p. 2). En tanto que para Campos (2021), estas incluyen además las aptitudes y destrezas que tienen los directivos para administrar de forma eficaz y eficiente los recursos, con el fin de lograr los objetivos definidos. Para Cubas Pérez y Valeriano Espinosa (2019), las habilidades son significativas en la toma de decisiones porque de ellas depende la efectividad de poder dar solución a definidos problemas que afectan a la empresa.

En este sentido, autores como Castellanos Castillo et al. (2019), plantean que, a pesar de los análisis académicos, que a nivel global han intentado clasificar de forma objetiva la variedad de habilidades con las que debe contar la alta gerencia, se han encontrado dificultades relativas a su conceptualización a partir de que se incluyen no solo conocimientos técnicos, sino también sociales, políticos, éticos que impactan directamente a la organización.

Por tanto, más que asumir una u otra definición que incluya uno u otros elementos, para este estudio fue importante el análisis de Duarte Garzón y Aguilar Rascón, (2022) cuando definen que:

- a) Las habilidades directivas son capacidades, aptitudes y destrezas que los directivos adquieren por medio del conocimiento y la experiencia; por tanto, se puede inferir que no son innatas, b) las habilidades directivas son fundamentales para lograr los resultados empresariales, c) las habilidades directivas se pueden agrupar por categorías. (p. 4)

El desarrollo de equipos efectivos y de trabajo en equipo es uno de los más recurrentes temas no solo en la literatura científica, sino también en la práctica cotidiana; no solo de personas en posición de dirección, sino en todos y cada uno de los individuos. Las habilidades relativas a los equipos surgen asociadas a diferentes restos de rendimiento en el marco de una organización, a la vez

que tienen un rol protagónico en el análisis de las dinámicas y las interacciones que repercuten en el desempeño organizacional y por tanto de sus niveles de efectividad va a depender el éxito de la organización (Díaz-Calzada et al., 2020).

La unión eficaz y eficiente de la habilidad directiva de formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, mediatizada por el desarrollo interior de sus tres dimensiones básicas: liderar un equipo, ser un miembro eficaz del equipo y facilitar el desarrollo del equipo, impulsan definitivamente al surgimiento de los equipos de trabajo de alto desempeño.

Para Cortés Pineda (2020), los equipos de alto desempeño se caracterizan por la participación, la responsabilidad y la confianza y deben estar en la capacidad de retroalimentar constructivamente, reconocer sus esfuerzos y resultados, motivarse y reinventarse con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y aumentar la productividad de la organización. Estos no solo alcanzan resultados positivos, sino que permanecen en el tiempo; coordinan estrategias que permiten aumentar el rendimiento y la productividad, muestran un elevado nivel de complementariedad, de diversidad de conocimientos, capacidades y habilidades, que les permite lograr una sinergia en el desarrollo de objetivos colectivos.

Metodología empleada

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, a partir de que busca conocer cómo se manifiesta el desarrollo de la habilidad de equipo efectivo y trabajo en equipo en un contexto no estatal cubano. El diseño seguido se corresponde con la investigación-acción del tipo práctico, basada en el modelo de Kurt Lewin, el cual se caracteriza por ser sinuoso, cíclico y dialéctico. Exige muchas veces avanzar y retroceder en un proceso constante de aprendizaje abierto. El universo de estudio estuvo constituido por los 11 trabajadores del equipo de baldosas de la Fábrica de baldosas y muebles de granito "Basalto". El proceso investigación-acción se plantea para ser realizado a partir de 5 ciclos definidos:

Ciclo 1. Inicial: se propone sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades directivas en general y de grupo en particular, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y la contribución de estos al desarrollo de equipos de alto desempeño, todo lo cual se sintetiza en mapas conceptuales que posteriormente serán utilizados en la etapa de aprendizaje propuesta en el ciclo 3.

Ciclo 2. Descriptivo: parte de toda la información aportada por el análisis teórico conceptual, metodológico y las reflexiones efectuadas al respecto, lo que permite el acceso al campo para caracterizar el contexto del negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”. Este ciclo se apoya en técnicas como: la observación participante, se definen los equipos y actividades que serán observados, las acciones de coordinación del equipo directivo, la infraestructura y funcionamiento y la selección y lectura de documentos, relativos a legislaciones y normativas vigentes, que regulan el trabajo por cuenta propia y documentos que rigen el funcionamiento de la fábrica.

Ciclo 3. Empírico: se origina de la necesidad de contextualizar y documentar la propuesta metodológica para desarrollar las habilidades directivas de formación y trabajo en equipo. Se asume la propuesta de Whetten y Cameron (2011), que se basa en la teoría del aprendizaje social, y aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables. Para su implementación se considera la adaptación del modelo que ya ha sido utilizado para el contexto cubano por Codina (2014), compuesto por 5 etapas: Autodiagnóstico, Aprendizaje, Análisis, Práctica y Aplicación.

Ciclo 4. Valorativo: surge de la necesidad de evaluar la pertinencia de la propuesta metodológica implementada para potenciar la habilidad directiva de formación de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” y su contribución al fomento de un Equipo de alto desempeño. Presupuso preparar el protocolo de evaluación sobre la base de la definición de los momentos más oportunos para evaluar el programa; los

aspectos objeto de valoración, los indicadores o criterios concretos a evaluar y cómo quedarían formuladas las preguntas de evaluación.

Resultados y Discusión

Resultados del Ciclo 1. Inicial

Como resultado de este ciclo fueron sistematizados los referentes teóricos y metodológicos fundamentales, relacionados con el desarrollo de habilidades directivas en general y de grupo en particular, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y la contribución de estos al desarrollo de equipos de alto desempeño.

Además, se elaboraron tres mapas conceptuales hipermediales que sirvieron como medio de enseñanza en el ciclo 3 de la investigación, en su fase de aprendizaje y que forma parte del programa de desarrollo implementado.

Resultados del Ciclo 2. Descriptivo.

La triangulación de toda la información obtenida en este segundo ciclo a partir de las técnicas aplicadas, permitió determinar que el equipo de trabajo de Baldosas de terrazo es el más estratégico para formular el diseño e implementación de una intervención que apunte al desarrollo de la habilidad directiva de formación de equipo efectivo y trabajo en equipo. La selección de esta muestra de estudio para el siguiente ciclo de investigación obedece a las razones siguientes:

El equipo seleccionado es el de menor estabilidad de sus trabajadores y aunque se obtienen resultados productivos satisfactorios, estos podrían ser mejores.

Es el equipo de mayor tamaño y el trabajo que realiza tiene altos niveles de complejidad y demanda de la acción cooperada de todos sus miembros.

Por la importancia del intercambio de roles y la asunción de diferentes responsabilidades para que se entrenen en tomar decisiones.

Dadas las características de la producción que realizan, las demandas de los clientes son elevadas y los ciclos de entrega cortos, por la necesidad de alinear las metas personales a las metas organizacionales.

Resultados del Ciclo 3. Empírico

Los resultados de este ciclo provienen de lo acontecido durante la implementación del programa de desarrollo de la habilidad directiva y se muestra en correspondencia con cada una de las etapas que fueron definidas.

Resultados de la Etapa de Autodiagnóstico

En esta etapa se aplicaron dos técnicas de autodiagnóstico: presentación estandarizada y el cuestionario de “Comportamientos para el desarrollo de equipos”. El análisis de los resultados obtenidos mostró que de forma colectiva el área de la habilidad de mejor puntuación es la de ser miembro de un equipo eficaz que obtuvo calificaciones grupales que se corresponden con el segundo cuartil, con una puntuación promedio de 85 puntos, mientras que el área de la habilidad liderar al equipo y diagnosticar y facilitar el desarrollo del equipo obtuvieron puntuaciones que lo ubican en el tercer cuartil con calificaciones promedios de 72 y 69 respectivamente. Estos resultados permiten inferir que el equipo ha desarrollado la habilidad para cumplir con sus actividades, construir relaciones fuertes y atenuar los comportamientos negativos o disfuncionales.

Sin embargo, no se han logrado que se visualicen en el rol de directivos y lo asuman en casos que sea necesario. No son capaces de asumir el rol protagónico para comunicar metas si no son el directivo oficial del negocio, reconocen no conocer las diferentes etapas de desarrollo de los equipos.

Resultados de la Etapa de Aprendizaje

En esta etapa, se instruyó a los miembros del equipo de fabricación de baldosas sobre cuestiones teóricas de los equipos efectivos y el trabajo en equipo, conocimientos estos que fueron contrastados con ejemplos prácticos de su cotidianidad. Las sesiones de aprendizaje tuvieron una participación activa y motivada de los miembros del equipo, incluso algunos debían parar la realización de sus labores para incorporarse a la intervención y luego retomarla; se pudo apreciar que lo hacían a gusto. Manifestaban expresiones de agrado y trataban de identificar los elementos teóricos con aspectos propios del desempeño de su propio equipo.

Resultados de la Etapa de Análisis

El análisis de las grabaciones a lo acontecido en estas sesiones de estudio de casos permitió consolidar lo aprendido en el taller a partir de su aplicación en los casos que se analizaron. Los miembros debatieron y reflexionaron sobre tres enseñanzas fundamentales:

- La importancia que, para desempeñarse exitosamente, tienen que entender que lo que hacen vale la pena.
- Lo vital que resulta entender y compartir las metas.
- La necesidad de que los valores guíen los planes, las decisiones y las acciones. El rol del directivo no es decir lo que hay que hacer, sino propiciar que los trabajadores usen sus conocimientos y su propio talento. El rol directivo está en resaltar cuando los miembros del equipo hacen buen trabajo.

Considerando las características culturales, sociales y educativas del equipo involucrado en el estudio, esta etapa deja un saldo positivo para su desarrollo.

Resultados de la Etapa de Práctica

En esta etapa se desarrollaron diferentes ejercicios para practicar las habilidades de trabajo en equipo, consolidando todo lo relacionado con la clasificación del equipo en una de sus fases de desarrollo como: ofrecer alternativas de acciones o intervenciones para llevarlo a la siguiente fase, lo cual genera implicación y participación de los miembros del equipo en el ejercicio.

Esta técnica permitió además realizar un análisis colectivo de cómo mantener el funcionamiento del equipo en esta etapa y cómo incrementar los niveles de innovación de todos los miembros, el trabajo con rapidez y la potenciación de habilidades fundamentales, que requiere el desempeño de la actividad de fabricación de baldosas que ellos ejecutan. Además del apoyo y aceptación del jefe a las nuevas ideas y la exhortación a mejores niveles de desempeño.

Resultados de la Etapa de Aplicación

Con la técnica de matriz de priorización de problemas utilizada, el equipo pudo definir un total de 9 problemas y priorizarlos hasta llegar a definir que el más

importante, o de mayor prioridad a analizar, era la posibilidad de incrementar la producción de baldosas de 300 a 400 diarias.

Definido este problema que involucra una situación real por la que está atravesando el negocio, dado el incremento de la demanda de sus producciones y la necesidad de satisfacer a los clientes, se introdujo el último ejercicio “De la simulación a la realidad”, en el cual se observó una distribución adecuada de roles entre los miembros del equipo para el análisis del tema, la generación de un número amplio de ideas para argumentar las debilidades de la decisión que se discutía y el apego de los miembros del equipo al logro de las metas organizacionales a partir de la cantidad de elementos que ofrecieron en contra de la nueva decisión, así por ejemplo se ofrecieron ideas relativas a las posibilidades reales de roturas de las máquinas y herramientas de trabajo por la sobrecarga, las dificultades con los abastos de materias primas, la baja disponibilidad de almacenamiento de las producciones terminadas y la sobrecarga de trabajo físico de los miembros del equipo, entre otros aspectos. A pesar de que la nueva idea discutida no generó tomar la decisión que el directivo de la fábrica habría deseado, sí permitió cumplir con el objetivo de la etapa del programa y así satisfizo los intereses del investigador.

Resultados del Ciclo 4. Valorativo

La valoración del programa de desarrollo de habilidades implementado se realizó en dos direcciones:

- Según lo acontecido durante su ejecución.
- Según su contribución al fomento de un Equipo de Alto Desempeño.

Valoración de lo acontecido durante la ejecución del Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo.

En esta etapa los evaluados consideraron como significativo, que el programa versó sus actividades en lo que había sido deficitario en el diagnóstico de necesidades, también vinculan la calidad y organización de la intervención con el nivel de coordinación alcanzado durante la realización de las actividades por parte de los diferentes implicados. Relativo a la dedicación en cuanto a tiempo y el trabajo invertido para conseguir los objetivos del programa, los

trabajadores señalan que se desarrolló de forma seria y sistemática, aunque consideran les habría gustado mayor tiempo para la realización de la experiencia. Al valorar el criterio de funcionamiento, los trabajadores opinan que las decisiones tomadas durante la ejecución del programa fueron pertinentes y que los contenidos y procedimientos de cada una de las actividades, también lo fueron.

El clima fue el aspecto mejor valorado por los participantes. De sus criterios es posible extraer la idea de que el clima generado entre los participantes en la intervención fue positivo y primó la colaboración y participación. Según sus propias opiniones, entre ellos y el investigador se generó un clima distendido, de colaboración e implicación que facilitó el correcto desenvolvimiento de la intervención y el incremento de su motivación intrínseca, a partir de que se estableció una relación que los involucró en las tareas a desarrollar, los hizo partícipes de las decisiones que se tomaban; los impulsó a esforzarse por cumplir con calidad las funciones y exigencias que les fueron asignadas y les permitió enfrentar de forma constructiva las dificultades que acontecieron para solucionarlas.

Por último, los trabajadores que participaron de la intervención conceden gran utilidad a los conocimientos recibidos para su crecimiento personal y profesional y consideran que esto repercutirá de forma positiva en el desempeño de su equipo de trabajo y en la productividad de la fábrica en sentido general.

Valoración de la contribución del programa al fomento de un Equipo de Alto Desempeño.

La evaluación del programa desde esta segunda perspectiva se realizó a partir de la reevaluación del cuestionario “Comportamientos para el desarrollo de equipos” y del debate grupal a través de la técnica “El semáforo”, de los atributos de los equipos de alto desempeño. Para la reevaluación del cuestionario, el investigador los dejó sobre una de las mesas de la fábrica días después de calificado en su parte de diagnóstico inicial y pidió a los miembros del equipo que, según las marcas realizadas inicialmente a sus instrumentos,

los fueran recogiendo poco a poco para completarlos en su evaluación posterior. Concluido el desarrollo del programa y en la última sesión de trabajo dedicada a la evaluación se les pidió completarlo nuevamente. En esta segunda evaluación se pudo apreciar una mejoría significativa de las áreas de la habilidad liderar al equipo y diagnosticar y facilitar el desarrollo. Sin embargo, el área de la habilidad que mejor había sido puntuada en el autodiagnóstico se mantuvo estable.

De estas calificaciones puede inferirse que el equipo ha logrado estabilizar todas las áreas de su habilidad, por lo que todos son capaces de asumir el rol de líder en caso de necesitarse, son capaces de transmitir energía y entusiasmo a la hora de realizar un trabajo, tienen claridad de lo que desean lograr en el largo plazo, pero se comprometen y esfuerzan por cumplir las metas específicas diarias. Además, se ganó en esclarecimiento de los roles de cada uno dentro del equipo y mejoraron los niveles de relaciones interpersonales, se ha producido una superposición de metas individuales a las metas del equipo y en la mayoría de las ocasiones los miembros han estado dispuestos a sobreponer los intereses de todos sobre alguno de orden personal.

Conclusiones

El insipiente desarrollo del sector privado en Cuba, sometido a un entorno cambiante y en constante transformación, presupone el desarrollo de habilidades personales y directivas que se constituya como una ventaja competitiva en el presente y, sobre todo, en el futuro. Por tanto, valorar, reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño eficiente se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de este tipo de organizaciones.

El negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” se puede considerar una pequeña empresa, apegada al cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas para este sector en el país, con una adecuada proyección estratégica, soportada en la gestión por procesos, con una fuerte alianza estratégica con la Empresa Provincial de Producciones

Varias y con tres líneas de producción fundamentales donde la más interesante para realizar el estudio lo constituyó la línea de fabricación de baldosas.

La implementación del programa de desarrollo diseñado por Whetten y Cameron y contextualizado para los fines de esta investigación según las posibilidades y potencialidades del contexto donde se aplicó, logró un coherente desarrollo de cada una de sus etapas, una provechosa dinámica entre el investigador y los trabajadores; así como, el involucramiento y aprendizaje de estos últimos en la experiencia.

El programa de desarrollo implementado para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” es pertinente, tanto por los resultados alcanzados durante su ejecución, como por las modificaciones acontecidas a las áreas de la habilidad y la percepción de sus miembros sobre la potenciación de la mayoría de los atributos de un equipo de alto desempeño.

Referencias bibliográficas

Campos, J. D. S. (2021). Analysis of entrepreneurial leadership skills and sustainable employee productivity of MSMEs. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1), 12-27.

<https://journals.researchsynergypress.com/index.php/jsetp/article/view/64>

[5](#)

Castellanos Castillo, J. R., Valle Meza, F., Machado Marrero, A. y García Pérez, N. (2019). Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial.

Centro Azúcar, 46(4), 1-9. <http://scielo.sld.cu/pdf/caz/v46n4/2223-4861-caz-46-04-1.pdf>

Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. Academia.

Cortés Pineda, D. C. (2020). *Desarrollo y fortalecimiento de equipos de alto desempeño en el nivel directivo y estratégico de las organizaciones* [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/8e9d9d23-9f15-465f-b840-5d5ee5478e5b/content>

- Cubas Pérez, L. y Valeriano Espinosa, L. (2019). *Habilidades gerenciales en las empresas de Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. <http://hdl.handle.net/11537/23727>
- Díaz-Calzada, M. E., Morgan-Beltrán, J. y Arredondo-Morales, A. Q. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–19. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3685/4716>
- Duarte Garzón, O. E. y Aguilar Rascón, O. C. (2022). Habilidades directivas y su impacto en los ámbitos de venta de la micro y pequeña empresa. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 6(3), 111–120. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/329/3293468008/3293468008.pdf>
- Ibarra Morales, L. E., Campechano Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C. y Paredes Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial, 9), 360-376. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40645/46357>
- Madrigal Torres, B. E. (2017). *Habilidades directivas: teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3. edición). MacGraw Hill. https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8273
- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, (2), 92-100. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Parrales Higuera, M. G., Muñoz Oviedo, L. I. y Merchan Jacome, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en

la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. *RECIMUNDO*, 3(3 especial), 682-705.

<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>

Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P. y Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153-168.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/6365>

Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8ª edición). Pearson Educación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

A.C.C.: Integridad del trabajo. Investigación, fundamentación, conceptualización y redacción.

N.S.V.: Investigación, fundamentación, conceptualización y diseño metodológico.

V.R.S.: Recopilación de información, redacción del manuscrito inicial.

L.C.R.: Recopilación de información, redacción del manuscrito inicial.

O.R.R.: Investigación, fundamentación, conceptualización y apoyo financiero.

R.K.S.: Investigación, fundamentación, conceptualización y apoyo financiero.

Pedagogía y Sociedad publica sus artículos bajo una
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/index>