

RELACIÓN CALIDAD DIRECTIVA-PRODUCTIVIDAD. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA SU ANÁLISIS

MANAGERIAL QUALITY-PRODUCTIVITY RELATIONSHIP. THEORETICAL FOUNDATIONS FOR ANALYSIS

Recibido: 28/06/2024 – **Aceptado:** 19/11/2024

Darian Samá Muñoz

Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial Colombia
Cuba

Máster en Dirección
Universidad de La Habana

dsama1991@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-7380-6115>

Mercedes Leonarda Zenea Montejo

Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Cuba

Doctora en Ciencias Económicas
Universidad Agraria de La Habana

mercle@ceted.uh.cu
<http://orcid.org/0000-0002-7667-3573>

Cómo citar este artículo:

Samá, D., Zenea, M. (Enero – Diciembre de 2024) Relación calidad directiva-productividad. Fundamentos teóricos para su análisis. *Visión Empresarial* 14, 25-50. <https://doi.org/10.32645/13906852.1319>



Resumen

El presente trabajo focaliza una problemática insuficientemente abordada en el marco de las investigaciones gerenciales. En el mismo se sintetizaron los principales fundamentos teóricos que rigen la relación entre calidad directiva y la productividad. El estudio de estos fundamentos se centró en el análisis crítico de la literatura científica consultada y la declaración de las principales posiciones teóricas asumidas, dando una perspectiva, insuficientemente visualizada, desde la mirada del que hacer directivo y su impacto en los resultados, identificando la necesidad de la relación entre estas variables. Su objetivo analizar el base teórico conceptual que sustentan la relación calidad directiva –productividad. Para la construcción del mismo se utilizaron métodos teóricos de la investigación como el analítico – sintético, en la construcción del marco teórico referencial, así como el inductivo – deductivo, que posibilitó determinar las especificidades de cada concepto analizado. Entre sus principales conclusiones se destaca que la calidad directiva se ha convertido en una ventaja competitiva estratégica, que marca la diferencia y garantiza o frena el éxito empresarial.

Palabras claves: calidad directiva, productividad, desempeño, relación

Abstract

This work focuses on a problem insufficiently addressed within the framework of management research. In it, the main theoretical foundations that govern the relationship between managerial quality and productivity were synthesized. The study of these foundations focused on the critical analysis of the scientific literature consulted and the declaration of the main theoretical positions assumed, giving a perspective, insufficiently visualized, from the perspective of the managerial action and its impact on the results, identifying the need of the relationship between these variables. Its objective is to analyze the conceptual theoretical basis that supports the relationship between managerial quality and productivity. For its construction, theoretical research methods were used such as the analytical - synthetic, in the construction of the theoretical referential framework, as well as the inductive - deductive, which made it possible to determine the specificities of each concept analyzed. Among its main conclusions, it stands out that managerial quality has become a strategic competitive advantage, which makes a difference and guarantees or hinders business success.

Keywords: manager quality, productivity, performance, relationship

Introducción

Toda empresa está inmersa en un determinado entorno tecnológico, sociocultural, político, económico, ecológico y demográfico que evoluciona y está sometido a cambios continuos y permanentes, el que, a su vez, le propicia condiciones tanto en sus relaciones con los proveedores, competencia, clientes y recursos humanos, como en sus resultados.

Sobre lo anteriormente planteado, Sanz et al., (2008) plantea que es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.

Esa turbulencia a la que se encuentran sometidas las empresas, hace que la toma de decisiones sea una habilidad necesaria en la actividad de dirección por lo que necesitan directivos que faciliten el desarrollo de sus subordinados y fomente el trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo continuo de sus empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada, capaz de aceptar el cambio organizacional y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos.

Investigaciones de Samá y Benítez (2019); Cabrera (2021); Verde et al. (2022); Samá (2021, 2023); Domínguez y Quintana, (2024) demuestran que la calidad de la dirección puede llevar a una organización a la gloria o al cadalso. La dirección, velocidad y rumbo de las instituciones son marcadas, en gran medida, por sus máximos representantes, siendo esta su mayor responsabilidad.

En ese orden de ideas, la calidad del ejercicio de la dirección es un tema complejo sobre el cual inciden múltiples factores objetivos y subjetivos, todos de relevancia crucial para los resultados que las organizaciones alcanzan. Corresponde a quienes dirigen actuar y sacar el mayor provecho posible a la interacción de múltiples actores y factores en escenarios complejos y garantizar la integridad, el funcionamiento y el desarrollo de su organización, al tiempo que satisfacen necesidades y expectativas internas y externas.

En ese sentido, las empresas que deseen generar ventaja competitiva, necesitan un equipo directivo capaz de afianzar su capacidad y dedicación, con la finalidad de lograrla (Cruz, 2015).

A criterio de Vásquez (2018) son los directivos los que se enfrentan ante el desafío de generar mayor productividad en sus organizaciones dadas las condiciones laborales actuales que exigen ser más eficientes con los recursos disponibles, pues para que un negocio pueda crecer e incrementar su rentabilidad, es aumentando su productividad.

Estudios en Estados Unidos, Suecia, Alemania, Japón, Canadá, Inglaterra y España evidencian que una cuarta parte de la productividad de una empresa depende de la calidad de sus líderes, planteando que la misma es un factor crítico para lograr que la empresa sea competitiva y excelente (Jiménez, 2010; Enebral, 2012; Cubeiro, 2013 Blanco, 2014; Haan, 2016; Villalonga y Fernández, 2017; IZA World of Labor, 2018, Peñalver, 2018).

En la actualidad las organizaciones investigadas por los autores del artículo, se enfrascan en un proceso de cambios transformacionales, sobre la base de un nuevo modelo económico y social cubano, ello conlleva la realización de innovaciones organizativas y de dirección para minimizar problemas complejos en su gestión interna con el objetivo de contribuir al

cumplimiento de sus estrategias de desarrollo y lograr un elevado desempeño para la producción de bienes y servicios, que permita satisfacer las necesidades del mercado, contribuir al desarrollo sostenible y acelerar la recuperación económica.

Basado en lo anterior y ante la insuficientes investigaciones teórico prácticas que analice la relación entre estos dos elementos, o sea calidad directiva y productividad, y que en principio se necesite desarrollar un sistema de dirección que contribuya a facilitar el cambio y permita alcanzar resultados superiores en el desempeño individual y organizacional, el objetivo del presente artículo es analizar la base teórico conceptual que sustentan la relación calidad directiva –productividad a partir del estudio del estado del arte de los conceptos, características, exigencias y criterios recogidos en la literatura.

Materiales y Métodos

El presente estudio es un artículo de revisión descriptiva, realizado a partir de bases de datos como Scielo y Latindex con la finalidad de hallar información relevante respecto a la relación calidad directiva productividad. La revisión bibliográfica se llevó a cabo mediante la siguiente estrategia de búsqueda: periodo de publicación del artículo (septiembre 2020 a enero del 2023); idioma de publicación (español, inglés); términos de búsqueda: calidad directiva, productividad, relación calidad directiva productividad, quality management and productivity; producto de la búsqueda se seleccionaron artículos de revistas científicas de acceso abierto en las distintas bases de datos antes mencionadas. También se consultan tesis de maestrías y doctorados referentes a la temática a investigar.

Tabla 1. Resultados de la búsqueda

Criterios de búsqueda	Cantidad aproximada de documentos
Calidad Directiva	24
Productividad	86
Relación calidad directiva productividad	5
Tesis de Maestría y Doctorado	9

Fuente. Elaboración propia.

Se toma como base el enfoque metodológico general materialista-dialéctico con sus correspondientes métodos; unidad de lo histórico y lo lógico: para la recopilación de información cronológicamente sobre términos asociados a los elementos de la calidad directiva, calidad directiva y productividad. Por otra parte, se establecen las regularidades entre dichos conceptos y se determinan las tendencias que los caracterizan; analítico - sintético: que permitió, analizar las partes que conforman los elementos asociados a la calidad directiva, así como la productividad.

A partir de la síntesis se determinaron las relaciones y nexos que rigen lo anteriormente mencionado e inductivo – deductivo que permitió identificar aquellas particularidades o aspectos que tipifican los elementos asociados a la calidad directiva y su relación con la productividad, sobre la base de las indagaciones teóricas realizadas y estudios precedentes.

La estrategia de análisis utilizada en la investigación, se conformó en tres momentos, el primero se centra en el análisis de la calidad directiva, sistematizando los elementos conceptuales, así como las variables e indicadores.

El segundo momento se dedicó a el analizáis de la productividad desde el punto de vista teórico. Por **último**, se establece una aproximación teórica sobre la relación entre los mismos.

Marco Teórico

Calidad Directiva

Peñalver (2012), considera a la calidad directiva como la capacidad de los directivos de encaminar su organización hacia el desarrollo, al tener la responsabilidad de analizar lo que está pasando y contribuir a su transformación impactando directamente en el nivel de compromiso del personal y en los resultados de la organización.

Peñalver defiende que los directivos juegan un rol esencial en las organizaciones ya que han de formular, comunicar, alinear y comprometer a las personas con las estrategias de negocio, no concibe una empresa líder sin un cuadro directivo eficaz.

Según Cubeiro (2013), la calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, contando con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones.

Para este autor la calidad directiva se ha convertido en lo que marca la diferencia entre las empresas ganadoras y las que desaparecen, porque en su intervención en Zaragoza detalla que las empresas con mejores resultados económicos se caracterizan por poseer líderes innovadores, y capaces de gestionar y liderar a su equipo de trabajo.

Ambos autores coinciden en que para alcanzar la competitividad y la excelencia de las organizaciones es necesario que exista confianza en la dirección, que solo se puede lograr si los directivos sirven a los intereses del colectivo y no a los suyos personales a través de sus capacidades de liderazgo.

Otro punto en común de las intervenciones de Cubeiro (2016) y Peñalver (2018) y es que para tener directivos de calidad en las empresas es necesario potenciar el talento humano, poseer capacidad de planificación, organización y delegación, así como de innovación, crear un clima laboral satisfactorio, entre otros factores, buscando siempre la lealtad y el compromiso de los trabajadores.

Para Arias (2009) la calidad directiva es el resultado del trabajo de dirección ajustado a los requerimientos sociales y de la organización que garantiza su funcionamiento, desarrollo y supervivencia con eficiencia y eficacia.

Este aspecto es superado por posiciones teóricas de Arias (2013); Blanco y Quezada (2014); Vega (2016); González (2017), Rodríguez (2023); Samá (2019, 2021, 2023) quienes, desde una visión sistémica, señalan que hablar de calidad directiva, es hablar de clientes, resultados y personas, hablar por tanto del futuro de cualquier organización. Desde la perspectiva de estos autores, la calidad directiva es uno de los principales factores determinantes del grado de competitividad y excelencia de una organización (Vilallonga & Fernández, 2017).

Arias (2013) define la calidad directiva como:

“Capacidad para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización, los recursos y los resultados del trabajo, e impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo”(pág.9).

En su definición la autora toma en cuenta diferentes rasgos que conceptualizan a la calidad directiva como: capacidad de integrar a las personas de la organización, desarrollos de sus habilidades, competencia y liderazgo, así como el grado de desarrollo y transformación del potencial de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, que es esencial para el cumplimiento de la estrategia de la organización y por ende en el logro de sus resultados.

Blanco y Quesada (2014) la define:

“Capacidad del directivo para influir en el desarrollo de las personas de la organización, el cual debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados” (pág.16).

Estos autores integran dos factores fundamentales, que son “capacidad” y “compromiso” en un “contexto adecuado”. Esto en relación con el concepto de Arias se entiende por la capacidad que un directivo tiene para crear y mantener un ambiente satisfactorio en el que se combine y conjugue las circunstancias de la empresa (para determinar el momento adecuado) y la contribución de los trabajadores basado en el compromiso con la organización y la capacidad de estos, orientado al cumplimiento de la estrategia y el logro de los resultados con un mejor impacto social.

Compartiendo la misma concepción, Vega (2016) afirmamos que la Calidad Directiva se puede mejorar mediante entrenamientos encaminados a buscar puntos ciegos o débiles que propicien la mejora de competencias cognitivas, conductuales y emocionales de los líderes al frente de las empresas.

En ese mismo sentido para Nieves (2017) es la confluencia de las valoraciones respecto al desarrollo de los conocimientos, habilidades, experiencias y cualidades que se consideran necesarias para autorregular y orientar el proceso de realización de sus quehaceres en la conducción de personas, procesos y organizaciones.

Verde et al. (2021) aborda la calidad directiva como un enfoque de la gestión administrativa que puede indicar como proyectar y guiar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados esto de la influencia de fuerzas internas y externas, que obligan a los directivos estar en una constante actitud de mejoramiento ya que en ellos recae la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Por consiguiente, Arias (2013); Blanco y Quezada (2014); Vega (2016); González (2017) concuerdan en que aquellas empresas que cuentan con una adecuada calidad directiva, el potencial de las personas se desarrolla convenientemente y existe un alto nivel de lealtad y compromiso del personal, hacia los líderes de los equipos. Y con una visión más sistémica, superan lo planteado por (Arias, 2009), marcando que hablar de calidad directiva, es hablar de clientes, resultados y personas, y hablar por tanto del futuro de cualquier organización.

En las definiciones anteriormente analizadas, están presentes como rasgos fundamentales en la definición de calidad directiva los siguientes:

- Capacidad para conducir procesos, personas y organizaciones.
- Se basa en la innovación, la comunicación y la influencia interpersonal.
- Es un efecto del clima laboral, de la solución de conflictos, del compromiso y del desempeño de la organización.
- Garantiza mayor potencial, un desarrollo conveniente y lealtad y compromiso del personal.

Con una perspectiva diferente Arias y Zenea (2018) introducen como concepto de calidad directiva: la capacidad de crear y mantener el equilibrio sinérgico entre la perspectiva organizacional y los aportes individuales enfocado en la estrategia, los resultados y su responsabilidad social.

En esta definición equilibrio sinérgico hace énfasis en la estrecha relación que debe existir entre las partes, donde los resultados de la organización o los del grupo están por encima de los individuales y que todo ello debe impactar en las necesidades y expectativas de la sociedad; satisfaciendo sus necesidades.

A raíz de lo anterior, el autor considera que una adecuada calidad directiva en las organizaciones propicia que el potencial de las personas se desarrolle convenientemente contando con un nivel alto de lealtad y compromiso del personal; ya que siempre que los cuadros directivos sean competentes en las organizaciones se alcanzarán las metas esperadas.

De los conceptos analizados, haciendo alusión principalmente al concepto de Arias (2013), el autor de la investigación ultima que calidad directiva, es el grado en que un directivo es capaz de identificar y desarrollar a las personas claves de la organización, de estar enfocado en los resultados, pero siempre con un sentido humano y social, de tener elementos de juicio al tomar decisiones, de asumir la responsabilidad y gestionar la correcta utilización de los recursos, con la finalidad de lograr las metas comunes que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas. Para ello, los directivos deben comportarse como líderes asumiendo habilidades y competencias que permitan fomentar la colaboración e interacción continua entre trabajadores y clientes o usuarios, así como entre los empleados y las empresas.

Resumiendo, la calidad directiva permite potenciar el desempeño, incrementar la productividad y contribuye al desarrollo de los individuos, las organizaciones. Dado a lo anterior, es necesario estimular proceso que generen una cultura de compromiso, disciplina, transparencia, eficiencia económica, conservación y prevención, optimizar lo exigible y delimitar lo que puede descentralizarse; dar prioridad a la comunicación, la atención y la participación de los trabajadores; estimular el crecimiento sostenible y los intercambios de experiencias y de

buenas prácticas. Arias y Zenea (2018), afirman que el éxito de una organización depende de una adecuada calidad de dirección, quienes deben manifestar, sentir y reflexionar la necesidad y el compromiso de actuar en correspondencia con sus conocimientos, habilidades, motivos y valores, con flexibilidad, dedicación, perseverancia y en la solución de los problemas que forman parte del ejercicio de sus funciones.

Elementos asociados a la calidad directiva

- En la actualidad, es fundamental que los directivos estén a tono con los cambios que surgen constantemente, con el firme propósito de implementar mejoras en la organización para la cual laboran y validar la importancia de la función directiva dentro de ella, para ello, deben afianzar su capacidad y dedicación, con la finalidad de lograrlas (Cruz, 2015).
 - En ese sentido, la calidad directiva es un elemento determinante para lograr que una organización sea competitiva, término que se convertirá en el factor más relevante en la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como macroeconómico.
 - Según estudios de Blanco (2014), existen siete elementos determinantes de la Calidad Directiva, a saber:
1. El liderazgo centrado en la ejemplaridad; que los líderes no hagan lo contrario de lo que instruyen, siendo este probablemente uno de los principales desafíos a los que se enfrenta los programas de desarrollo de liderazgo en la cotidianidad cubana.
 2. Resultados, necesario porque sin resultados económicos no se puede hablar de calidad directiva, tampoco se puede hablar de resultados excluyendo a la dimensión humanística de este componente, ya que es inconcebible que se gestione el resultado solamente a través de las personas y no a la par de ellas.
 3. Ambiente de colaboración, en el siglo XXI son escasos los directivos en los que recaen los quehaceres organizacionales para llevar a una empresa hacia el éxito. La verdadera calidad directiva se fragua en la actuación cotidiana, en la integración y articulación de los saberes, trabajando unos con otros y no unos para otros.
 4. Personas clave, resulta inevitable identificar a las personas clave con potencialidades. Componente que no es responsabilidad solo del área administrativa que atiende esta actividad, sino como un proceso entrenado y consciente en el que toda la empresa se encuentra implicada.
 5. Potenciar el talento innato, referirse a que un análisis sin la alineación de un procedimiento es aceptar de ante mano el fracaso, puesto que es imposible identificar a las personas claves en una organización cuando no se dispone de acciones que incentiven el progreso con programas que impulsen el bienestar y la sostenibilidad.
 6. Inteligencia emocional, por más energía y talento que emplee un directivo, no siempre se cuenta con herramientas y recursos personológicos eficaces y efectivos para trabajar con las impericias generadas por la resistencia a la frustración.
 7. La agilidad aprehendida, determinar el éxito de los líderes actuales y futuros tiene que ver con la dimensión y aspiraciones de sus cuadros de dirección, con el compromiso, la

fidelidad y la profundidad del pensamiento directivo, y se refleja en cómo se trabaja con las ideas propias y la de los demás, en cómo se relacionan las personas, y en cómo se actúa ante la incertidumbre.

Piqueras (2015) enuncia cuatro elementos asociados a la calidad directiva.

1. Criterio: A los directivos se les pide criterio, es decir que sean capaces de tomar buenas decisiones, de tener elementos de juicio en la toma de decisiones, de implicarse y asumir la responsabilidad y de hacer las cosas con sentido común.
2. Visión sistémica: Debe de tener una clara visión sistémica sobre cómo afecta cada decisión al conjunto de la organización, sobre los temas y asuntos de poder dentro de la institución.
3. Conexión con el negocio: Se hace necesaria la profundización, conocimiento y experticia en el negocio, en sus entramados, en sus ventajas competitivas, en las amenazas y oportunidades del mercado, en los puntos fuertes y puntos flacos del producto o servicio.
4. Adaptación a los nuevos mercados: La Calidad Directiva de los que dirigen tiene que verse potenciada con una mayor apertura y conocimiento de los cambios que se han vivido en los últimos años

Por otro lado, Casasola (2016) expone como elementos de calidad directiva a:

1. La formación en habilidades emocionales: entre las muchas habilidades necesarias para mejorar la inteligencia emocional de los directivos y altos cargos están: la empatía, el delegar tareas y responsabilidades, la motivación de los equipos de trabajo, la capacidad de comunicarse, de reconocer el trabajo etc.
2. Elección con criterio: Los directivos deben tomar decisiones, y deben intentar acertar. El ego mal llevado, la dejadez, la falta de ambición e incluso el miedo al fracaso, presente en algunas organizaciones, pueden llevar a malas decisiones e incluso a la inacción en un entorno cada vez más incierto.
3. Visión holística y conocimiento del negocio: los directivos deberían conocer no sólo cómo afectan sus decisiones a los resultados de su área de influencia, sino cómo sus decisiones pueden afectar al resto de la organización.
4. Entender y gestionar el cambio: los directivos deben analizar de manera trasversal lo que está pasando a su alrededor ya que cuanto mayor sea la capacidad de anticiparse a los cambios, mayor calidad directiva existirá.

Piqueras (2015) y Casasola (2016) concuerdan en tres elementos: Criterio; aludiendo que los directivos deben tomar decisiones, asumir la responsabilidad y hacer las cosas con sentido común. Con respecto a la Visión sistémica fundamentan que los directivos deberían conocer sobre cómo afecta cada decisión al conjunto de la organización, sobre los temas y asuntos de poder dentro de la institución. Y el saber gestionar el cambio, le asocian a los directivos que deben analizar de manera trasversal lo que está pasando a su alrededor ya que cuanto mayor sea la capacidad de anticiparse a los cambios, mayor calidad directiva existirá.

Por su parte, Blanco (2014) aborda al liderazgo; centrado específicamente en la ejemplaridad, ya que un liderazgo comprometido con su organización, desarrolla un aporte relevante para la ejecución de la estrategia empresarial. Está consciente de su rol como portavoz de la misión y valores de la compañía. Apoya el desarrollo de otros cuando motiva a sus colaboradores a que se hagan cargo de su desarrollo profesional. Conforma equipos de trabajo de alto rendimiento, donde el respeto, la reciprocidad y la camaradería son un denominador común. Además, hace alusión a la presencia de la inteligencia emocional en los directivos para enfrentar la resistencia al cambio que puedan reflejar los trabajadores, asumiendo las tareas con ideas propias y las aportadas por los demás, teniendo en cuenta la opinión de todos para obtener los resultados deseados.

González (2017), afirman que los elementos asociados a la calidad directiva se pueden ver en tres dimensiones: competencia directiva, compromiso con la organización, sinergia, sin embargo, Samá y Benítez (2019) y Samá (2019, 2021, 2023) agregan en sus estudios la percepción de los trabajadores defendiendo que se deben conocer las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones tanto físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores constituyen el éxito de una organización. Los autores consideran, que la importancia de la percepción de los trabajadores radica en que proporciona insumos a los equipos de dirección para que, de forma coordinada, oportuna y planificada, diseñen estrategias de cambio encaminadas a revertir la situación identificada y estimular el desarrollo en las organizaciones; para evitar consecuencias negativas en el desempeño de la institución.

De acuerdo con Samá y Benítez (2019) y Samá (2019, 2021, 2023), estas dimensiones recogen de forma general los elementos que caracterizan un directivo de calidad, sus hallazgos permitieron seleccionar los elementos a estudiar con mayor profundidad a efectos de la presente investigación.

Competencias directivas

De acuerdo con lo anterior, se toma como punto de partida la concepción de las competencias como Chávez, (1998) como el resultado de un proceso de integración de habilidades y de conocimientos en un contexto determinado. Para este caso, ese contexto es una empresa de tal forma que las competencias tocan a los directivos en su gestión administrativa en todos los niveles.

Para Cardona (1999) y González (2017) las competencias directivas son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, es decir, perseguir las estrategias que produzcan valor económico, desarrollando al mismo tiempo las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Las mismas constituyen una herramienta esencial para lograr una dirección efectiva de los procesos. Las competencias directivas, son atributos necesarios, construcción social de aprendizaje significativo asimismo son idoneidad, capacidad y disposición.

En ese orden de ideas, las competencias directivas son características propias de los directivos y están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito (Pérez, 2016).

Resumiendo, las competencias directivas deben entenderse como los conocimientos, actitudes, rasgos de personalidad y valores que una persona muestra en el buen desempeño o actuación profesional en un puesto laboral determinado.

Compromiso organizacional

El compromiso de los trabajadores asume un papel clave en el desempeño de la organización ya que los niveles de compromiso son determinantes para la consecución de los objetivos organizacionales. Como plantean Farid, Izadi, Isadi & Alipour (2015) los empleados comprometidos son un recurso básico y vital para lograr el éxito de la organización, en consecuencia, tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están.

Según Meyer & Allen (1991) el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, traductor de un estado psicológico asociado a la relación afectiva de los colaboradores con la organización, la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad, y el costo/beneficio asociado a la salida.

En concordancia, Robbins (1998) lo analiza como el estado donde, un empleado o trabajador, se identifica con su organización específica, así como con las metas y deseos, y esto lo hace, para mantener el sentido de pertenencia a la organización

Concluyendo, el compromiso organizacional se vuelve fundamental, ya que ello permite identificar y abordar áreas problemáticas en las empresas; así como también, determinar la percepción de los trabajadores en sus respectivos centros laborales. De esta forma, su estudio y entendimiento conceptual ayuda a que, en las empresas, se tomen las medidas necesarias para mantener, fidelizar y retener al recurso humano, que es lo más importante. Nivel de sinergia del equipo directivo

Sinergia

La sinergia, se entiende como la capacidad de la empresa para generar, en conjunto, mayor valor económico del que produciría cada unidad estratégica de negocio de manera independiente (Ansoff, 1965; Goold y Luchs, 2003).

Según Vilallonga & Fernández, 2015 alcanzar sinergia es el objetivo fundamental de las organizaciones, pues los equipos de trabajo no solo requerirán de individuos orientados al desempeño y desarrollo de la tarea, sino que también es importante, que tengan habilidades de reconocer el problema y atacarlo, a partir de la toma de decisiones oportuna y eficaz y que sean capaces de escuchar resolver cualquier conflicto, generando así un ambiente lleno de confianza y armonía para el alcance de las metas.

Para que una organización trabaje en sinergia las empresas deben tener claro sus valores dentro de la visión organizacional para que sea retroalimentado por todo el personal, esto permitirá que los equipos de trabajo fomenten un clima de libertad y vinculación afectiva, esto así producirá que los integrantes tanto de grupos pequeños como grandes, se comuniquen mejor, sin sentirse criticados o no respetados, más bien hay confianza, apoyo, entusiasmo, creatividad, compromiso, generándose una ola grande de motivación interna y acompañamiento en las consecuciones de las metas para así alcanzar como equipo los objetivos claro en sus líneas de trabajo.

A raíz de lo anterior, el autor de la investigación, considera que sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas, resultando ser el objetivo del trabajo en equipo ya que cada miembro pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras una conversación muy amena se ayudan hasta alcanzar una comprensión más clara de la naturaleza del problema para dar su solución más eficaz.

Percepción de los trabajadores

Vidal (2015) la define como la imagen que tiene los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoraciones del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

Por ende, los directivos deben considerar las percepciones o interpretaciones que tienen sus trabajadores acerca de su comportamiento, actitudes u opiniones personales, estilo de dirección y relaciones interpersonales pues como resultan ser el ejemplo a seguir siempre serán objeto de crítica y su actuación deberá responder siempre a o que desean sus subordinados para que exista un buen clima organizacional.

Concluyendo, el nivel de percepción de los trabajadores es la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados. Esto se logra con varios aspectos; pueden mencionarse: establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados, motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización y proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados. Esto proporciona una gran oportunidad para mejorar la productividad.

Productividad

La importancia de la productividad para el desarrollo de un país, es conocida y aceptada por todos, pues los esfuerzos por mejorar la productividad nunca serán suficientes ni estáticos, si se considera la gran cantidad de variables que inciden en las operaciones de una organización (Velásquez y Rodríguez, 2009).

Autores como (Prokopenko, 1987; Mercado, 1998) la definen como la relación entre recursos utilizados y productos obtenidos con la cual los recursos humanos, maquinarias, capital, conocimientos, energía y otros, son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Robbins y Coulter (2000), la conceptualizan como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción, agregando que sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra; estos autores plantean que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, haciendo énfasis en las habilidades del recurso humano en el alcance de los resultados.

Según Koontz y Weihrich (2004) es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, ellos hacen énfasis, en que es la relación insumos-productos en cierto período con especial consideración a la calidad.

Para García (2010) la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos.

Lo expresado por García (2010), se evidencia en las posiciones asumidas por Tapia, (2015) que define a la productividad como el beneficio integrar que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultados social y económico del país.

Como puede observarse los autores consultados coinciden en que la productividad es la relación que existe entre los recursos que invierte la empresa en su operación y los beneficios o resultados que se obtiene de la misma, los autores Robbins y Coulter, (2000) y García (2010) ponen énfasis en el papel que juegan las personas como factores indispensable para alcanzar los resultados y Koontz y Weihrich, (2004); García (2010) y Tapia (2015), acentúan que la calidad debe estar entrelazado con los resultados obtenidos para responder a las nuevas y crecientes necesidades de los clientes.

El estudio de las definiciones del término productividad, planteadas por Robbins y Coulter (2000); Koontz y Weihrich (2004); García (2010) y Tapia (2015); Ulloa-Pimienta et al (2023), permitió al autor identificar los rasgos comunes que la tipifican:

- Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Utilización eficiente de los recursos disponibles.
- Orientación hacia el logro de los objetivos propuestos.

Los autores Meyer (1994); Robbins y Coulter (2000); Koontz y Weihrich (2004); Martínez, 2007) y Valerio (2023)se distinguen por la incorporación de los términos innovación, calidad y eficiencia en sus conceptualizaciones, y porque resaltan que la productividad en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero que además señalan que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

A pesar de ser conceptualizaciones actualizadas con respecto a la de Fernández (1986); estas definiciones dejan de lado la cuestión de que, si se tienen equipos tecnológicamente sofisticados, de alto rendimiento, pero no existe la mentalidad (directivo) para optimizar no solamente los recursos tecnológicos, sino también los humanos, financieros y de tiempo, la productividad resulta incompleta.

Cantillo y Daza (2011) establecen que la productividad no solo compete a los directivos, sino también a cada uno de los trabajadores, por esto debe formar parte del quehacer diario de la empresa y de los objetivos de cada persona; convirtiéndose así un proceso de mejora continua.

Este aspecto es superado por la posición teórica de Cequea y Rodríguez (2012), quienes desde una visión sistémica plantean que la productividad es el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos. La productividad no sólo depende del uso de la tecnología y de los recursos por parte de la organización, sino de las habilidades y

destrezas de los individuos y de su motivación; es decir, su talento para desempeñar el trabajo, así como también del ambiente de trabajo presente en la organización (clima laboral, calidad de vida, cultura, liderazgo, entre otros). Y el desempeño no es algo que dependa exclusivamente del trabajador, sino que es consecuencia de una estructura directiva capaz de dirigir sus energías y motivaciones.

Una definición que supera las limitaciones conceptuales iniciales, a criterio del autor de esta investigación, es la de Velázquez, Núñez y Rodríguez (2012); quienes se refieren al término productividad como la integración de las variables persona, dirección, tecnología, conocimiento y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad), resaltando así la importancia de lo social, para lo cual es necesario que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para mejorar la calidad de vida y la organización por su parte y valorar el rol insustituible de las personas para lograr incrementos en la productividad.

Resumiendo, cuando se habla de productividad se hace referencia al uso eficiente de los recursos que tiene disponible una organización, lo que le permite utilizar de manera armónica la mano de obra, la materia prima, reducir costos; optimizando así los resultados de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

Factores que inciden en la productividad

La empresa actual está sometida a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en que está insertada. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos sociales, culturales y humanos, y por el énfasis en la creación de nuevas tecnologías que facilitan la vida y el trabajo de las personas. De la flexibilidad que las empresas posean para innovar en las formas de organizar el trabajo y la fusión que estas tengan con las nuevas tecnologías, en conjunto con el aprendizaje y la preparación educacional del recurso humano, depende la empresa para aumentar su productividad y no quedar atrás.

En la Tabla 1 se recogen algunos factores que afectan la productividad según el resultado del análisis bibliográfico realizado, los cuales se agrupan por su analogía en externos e internos según criterio de los autores estudiados.

Tabla 2. Factores que afectan la productividad

	Factores Externos	Autores
	Reglamentación del gobierno, competencia, el cliente, política económica del gobierno, infraestructuras, estabilidad política, la sociedad, entorno político, medio ambiente	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Prokopenko (1987), Fernández Avella y Fernández (2003), Acevedo (2004), Ramírez (2005), Anaya (2000), Mosley et al. (2005).
Factores Internos		
Gestión administrativa	La administración, creación del conocimiento, aprendizaje organizativo, toma de decisiones centralizadas	Sumanth (1990), Riggs (1998), Prokopenko (1987), Fernández et al. (2003), Render y Heizer (2004), Acevedo (2004), Mosley et al. (2005), Steenhuis y Bruijn (2006).
Mano de obra	Mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones, calidad de la fuerza laboral, destrezas	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Riggs (1998), Prokopenko (1987), Fernández et al. (2003), Render y Heizer (2004), Acevedo (2004), Abad et al. (2004), Ramírez (2005), Anaya (2000), Mosley, León y Pietri (2005), Steenhuis y Bruijn (2006).
Materiales y suministros	Energía, compras, inventarios, diseño del producto, materiales, logística, almacenamiento y manejo de materiales	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Riggs (1998), Acevedo (2004), Abad et al. (2004), Anaya (2000)
Maquinarias y equipos	Vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento, innovación tecnológica	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Riggs (1998), Prokopenko (1987), Fernández et al. (2003), Acevedo (2004), Ramírez (2005), Steenhuis y Bruijn, (2006).
Métodos de trabajo	Diseño del trabajo, flujos del proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje	Schroeder (1994), Prokopenko (1987), Fernández et al. (2003), Acevedo (2004), Ramírez (2005), Anaya (2000), Steenhuis y Bruijn (2006)
Capital	Inversión, razón capital/trabajo, utilización de la capacidad, investigación y desarrollo	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Riggs (1998), Prokopenko (1987), Fernández et al. (2003), Render y Heizer (2004), Acevedo (2004), Steenhuis y Bruijn (2006).
Cultura	Ética del trabajo, calidad, valorar el tiempo disponible, trabajo en equipo	Sumanth (1990), Schroeder (1994), Steenhuis y Bruijn (2006), Cantú (2001), Palomo (2008)

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis bibliográfico realizado.

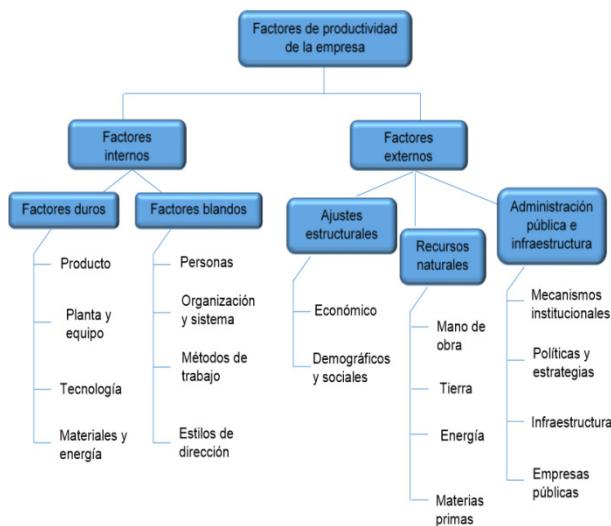
Los autores coinciden en señalar sobre los factores que afectan la productividad, que hay factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que se conocen como factores externos, en este sentido, se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las

situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno.

En cuanto a los factores internos, dada su naturaleza de ser controlables por la empresa, los autores señalan que son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad, se convierten en elementos estratégico ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de los factores, más lo importante es determinar el grado de impacto que tienen en los resultados de manera que se establezcan medidas a corto, mediano y largo plazo, que a su vez se traducen en acciones correctivas y/o preventivas.

Otra visión sobre el análisis de los factores que afectan la productividad, derivado del análisis de la percepción de los autores estudiados, se pueden observar en la Figura 1; como se observa se visualizan en el caso de los factores internos los llamados componentes duros (productos y tecnologías) y en el caso de los factores externos, se asocian a factores no controlados por las empresas.

Figura 1. Factores que afectan la productividad.



Fuente. Elaboración propia a partir de los criterios estudiados.

Velásquez y Rodríguez (2014) conceptualizan un modelo para determinar los factores que influyen en la productividad, a partir de los modelos desarrollados por Shcroeder (1994); Prokopenko (1999) y Velázquez *et al.* (2012), como se muestra en la Figura 2. El modelo propuesto por estos autores, agrupa los factores en dimensiones y subsistemas. Contempla la identificación de los factores desde la perspectiva de las dimensiones contexto interno y contexto externo, señalando las categorías que los conforman, con lo cual se facilita la comprensión de los agentes que pueden incidir en los resultados de la productividad.

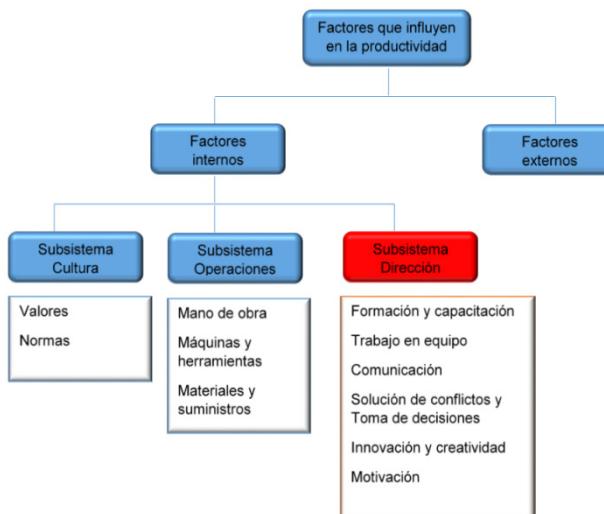
La dimensión contexto externo está conformada por dos categorías: gobierno y entorno, los factores sobre los cuales las empresas no tienen control. En cuanto al contexto interno, está agrupada en tres subsistemas:

Subsistema Cultura: Contempla las normas, creencias, valores que pueden estar implícitos o explícitos en una organización y son los que rigen el modo de actuación de las personas, lo cual es tomado como una orientación para actuar en la organización, sin menoscabar la libertad individual.

Subsistema Operaciones: Contempla las actividades necesarias para producir de acuerdo a las especificaciones, involucra a las personas, materiales, equipos, métodos y capital.

Subsistema Dirección: Responsable de armonizar el personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más eficaz y liderar los procesos para buscar la manera de aprovechar al máximo y de forma eficiente todos los recursos.

Figura 2. Modelos de los factores que afectan la productividad.



Fuente. Velásquez y Rodríguez (2014).

Este agrupamiento permite abordar de una manera sencilla la identificación de los factores que tiene una incidencia en las variaciones de productividad. Por tanto, sirve de base para la sistematización del análisis de causas y posterior desarrollo de acciones para controlar dichas variaciones, en un momento o periodo determinado.

Relación calidad directiva-productividad

Del análisis bibliográfico respecto a los factores que inciden en la productividad de la empresa, un factor importante que no se había tenido en cuenta en los diferentes modelos estudios, es la dirección, sin embargo esta es el responsable de armonizar el personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más eficaz; liderar los procesos para buscar la manera de aprovechar al máximo y de forma eficiente todos los recursos.

Todos lo anterior muestra indicios de la relación calidad directiva productividad; los elementos asociados a la calidad directiva se complementan con la productividad, de modo que si existe un buen funcionamiento en el desempeño del equipo directivo se obtendrá el

cumplimiento de todos los objetivos que se tracen en la organización y por ende se evidenciará un aumento de la productividad.

Mejorar la calidad directiva puede aumentar la productividad, esto se evidencia en el análisis de algunos elementos asociados a la calidad de los directivos encontrados en la literatura analizada; Arias (20013); Blanco (2014); Cruz (2015), González (2017) donde se exponen que para aumentar la productividad se necesitan directivos preparados para gestionarlos correctamente, pues de ello puede determinar el grado de excelencia de una organización.

En este sentido, se fundamenta que la calidad de los directivos se encuentra integrada por los conocimientos, actitudes, rasgos de la personalidad y valores, presentando un apego emocional a las tareas que cumple, logrando entre todos los compañeros el intercambio de conocimientos (habilidades y capacidades en general) hasta alcanzar una comprensión más clara de la naturaleza del problema o situación para dar una solución más eficaz; además de considerar las percepciones o interpretaciones que tienen sus trabajadores acerca de su comportamiento, actitudes u opiniones personales, estilo de dirección y relaciones interpersonales; no existirá duda que se presenciará un buen clima organizacional y por ello cada uno de estos elementos influirá positivamente en la productividad.

Se puede agregar además, para la existencia de un enlace entre la calidad directiva y la productividad la valoración del papel del directivo con el desempeño los trabajadores de su equipo de trabajo, la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales; así como la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la entidad, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional.

La calidad directiva incluye el empleo de los conocimientos y habilidades de los directivos, que deben estar dirigidas a concebir de manera prioritaria el cumplimiento de los objetivos. Aparejado con el buen uso de un sistema motivacional, el desarrollo de iniciativas, creatividad; para lograr la máxima productividad, calidad, eficacia y eficiencia de la empresa, además de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Por otra parte, el desempeño de las empresas se encuentra mediados por el papel del directivo con relación al cumplimiento de los objetivos fijados y, por ende, en el crecimiento de la productividad de la organización. La supervivencia organizacional y el desempeño de la empresa respondan en el papel del directivo.

De igual manera es el directivo y su equipo de dirección el que dirige los recursos de la organización hacia el logro de los objetivos con base a criterios personales, desde una formación personal, académica y profesional que influye en la toma de decisiones, en ese sentido, la calidad directiva se convierte en un factor de gran importancia en el desempeño de las organizaciones.

Lo anterior se enfoca a que la calidad directiva pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Además, la dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos

de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. De este modo, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione eficaz y eficientemente.

Concluyendo, a pesar de que se evidencia en la literatura consultada que muchos elementos tienen incidencia en la productividad, aún son insuficientes los estudios que demuestran la relación calidad directiva productividad.

Conclusiones

1. La calidad directiva se reconoce por la generalidad de los autores consultados, como un elemento de importancia estratégica para las organizaciones, marcando la diferencia entre las empresas de éxito, convirtiéndose de esta forma en ventaja competitiva para su posicionamiento empresarial.
2. La sistematización de los referentes teóricos sobre calidad directiva y productividad posibilitó comprobar que son insuficientes las investigaciones que integran estos dos elementos, las existentes realizan los análisis centrando la atención en los comportamientos observables y habituales tales como conocimientos, habilidades, procesos de toma de decisiones y los resultados del desempeño sintetizados en la productividad; sin embargo, no se visualizan análisis que establezcan las relaciones entre calidad directiva y productividad.
3. Aunque no se declara explícitamente en el trabajo, se pudo deducir que la Calidad Directiva puede convertirse en un predictor de los niveles del desempeño de las organizaciones y, por ende, de su productividad.

Bibliografía

- Acosta, R. (2018). Aumenta la sinergia de tu equipo en 10 pasos. Recuperado de <https://coachlatinoamerica.com/category/aumentalasinergiadetuequipoen10pasos/>
- Addine, F. (1999). *Didáctica: Teoría y práctica*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación
- Anaya, J. (2006). Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. Madrid, España: ESIC
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw Hill
- Arias, M. (2009). La calidad directiva y el desarrollo de la gestión. Ponencia presentada en la Catedra de Calidad de la Universidad de La Habana. Universidad de La Habana, La Habana.
- Arias, M. (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia resentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP. CETED-UH, La Habana.
- Arias, M. y Zenea, M. (2018). Equipos directivos y desempeño organizacional. En Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en la Gerencia de la Ciencia y la Tecnología. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/329543109>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración, 25(32).
- Arriaza, M. (2006). Guía práctica de análisis de datos. España: IFAPA
- Antikainen, R. y Lönnqvist, A. (2006). Knowledge Work Productivity Assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. Tampere, Finland.
- Bain, R. (2003). La productividad. Medellín, Colombia: McGraw Hill
- Bravo Fernandez, J. A. (2023). Aplicación de herramientas Lean Manufacturing (5S, Andon y Tiempo Estándar) para el aumento de la productividad en el área de producción de una empresa metalmecánica. *Industrial Data*, 26(1), 217-245.
- Blanco, A. (2014). *Claves para medir la Calidad Directiva*. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_161214.pdf
- Bloom, N., Sadun, R., y Reenen, J. V. (2017). Management as a Technology? Quarterly Journal of Economics, 122(4).
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. México: Tercer milenio
- Cabrera García, R. (2021). Procedimiento para evaluar clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales).
- Campistrous, L. y Rizo, C. (1998). Indicadores e investigación educativa. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana: Ministerio de Educación.
- Cantillo, E., y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Escenarios, 9(3)

- Cardona, P. y García, P. (2009). Como desarrollar las competencias de liderazgo. España: EUNSA, IESE
- Casávola, H. (1999). El rol constructivo de los errores en la adquisición de los conocimientos. Revista Cuadernos de Pedagogía, 108(63)
- Cequea, M. y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. Interciencia, 37(2)
- Celina, O. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(4)
- Cerem Comunicación, (2013). ¿Cuáles son las funciones del directivo actual? Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/cuales-son-las-funciones-del-directivo-actual>
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1). Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Análisis de género y edad* (tesis de pregrado). Universidad de BíoBío, Chile.
- Coello, S. (2016). El tamaño de las empresas está relacionado con la calidad directiva. En el siglo XXI, las pymes valen más en función de los intangibles que poseen. *La tribuna*. Recuperado de <http://alborcrecimientoempresarial.es>
- Colectivo de autores MES (2005). Manual para la elaboración de la guía de estudio de la asignatura de la modalidad semipresencial de la educación superior cubana (documento de trabajo). *Dirección de Tecnología Educativa del Ministerio de Educación Superior*.
- Cortina, A. (2013), Estudio e implementación para mejorar la productividad en una planta de fibrocemento. *Dimensión empresarial*, 11(2).
- Cruz, L. (2015). El concepto de calidad en la función directiva. *Interciencia*, 15(3)
- Cubeiro, J. S. (1987). Liderazgo innovador y coaching estratégico. Los 4 roles imprescindibles hoy en las organizaciones ganadoras. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Cubeiro, J. (2011). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. Recuperado de: <http://7faros.blogspot.com>
- Cubeiro, J. (2016). *Liderazgo, Empresa y Deporte*. España: LID
- Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Félix Varela
- Dávila, M.C. y Jiménez, G. (2012). Organizational identification and commitment: correlatos of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(23).
- Dávila, M.C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2).

- Díaz, Y. (2018). *Los resultados financieros como predictor de la calidad directiva*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Domínguez Domínguez, G., & Quintana Coll, M. (2024). PROYECTO CALIDAD DIRECTIVA. FASE 2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DOCENTES DIRIGIDAS A CUADROS.
- Escandón, D. M. y Hurtado, A. (2012). Características de los directivos. *Entramado*, 8 (2), 74-93.
- Echevarría D. y Blanco, H. (2000). Apuntes sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial. *Economía y Desarrollo*, 126(1)
- Fernández, R. (1986). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente: Club Universitario
- Fernández, E. y Fernández, M. (2003). *Estrategia de Producción*. España: Mc Graw Hill.
- García, Y. G. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos. *Revista de la Universidad de Málaga*, 14(3)
- GD Human Capital, 2016. *La productividad empresarial depende en un 60% de la calidad directiva*. Recuperado de: <https://gdhumancapital.com>
- González, R. (2017). Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. *MEDISAN*, 21 (1)
- González, N. (2017). *La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana* (tesis de maestría), Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Goold, M. y Luchs, K. (2003). Why diversify? Four decades of management thinking. *The Oxford handbook of strategy: Corporate strategy*, 2(17).
- Gutierrez, L. (2015). ¿Cómo potenciamos la Calidad Directiva en nuestras organizaciones? Recuperado de <https://www.linkedin.com>
- Hatten, K. I. (1987). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(25).
- Hernández, R. (2014). *La inteligencia emocional en la empresa*. Recuperado de <https://www.scoop.it>
- Hornell, E. (1992). *Improving Productivity for Competitive Advantage: Lessons from the Best in the World*. España: Financial Times Prentice Hall.
- Ishikawa, K. (1988). Diagnostic approach and proposed criteria for the clinical diagnosis of Takayasu's arteriopathy. *Journal of the American College of Cardiology* 12(4)
- Jabif, L. (2008). *El rol del directivo*. Recuperado en http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Libro5RolDelDirectivo_LilianaJabif_2007.pdf
- Johnson, R. y Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(55).

- Juárez, R. (2006). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red nº 2 distrito Ventanilla – Callao* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Kemppilä, S., y Lönnqvist, A. (2003). Subjective productivity measurement. *J. Am. Acad. Bus*, 2(4).
- Kemppilä, S., Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2)
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill
- Kurosawa, K. (1983). *Medición y Análisis de la Productividad a Nivel de Empresa* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.monografías.com>
- Lucero, I. y Meza, S. (2002). “Validación de instrumentos para medir conocimientos.”. Departamento de Física -Facultad de CC. Exactas y Naturales y Agrimensura, UNNE, Argentina. Recuperado de www.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf
- Lussier, R. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Internacional Thomson
- Martínez. F. (2007). El concepto de productividad en el análisis Económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial*. Recuperado de <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>
- McGee, G. y Ford. R. (1987). Two (¿or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(65).
- Mercado, E. (1998). *Productividad, base de la Competitividad* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.monografías.com>
- Merlano, S. (2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. *Contribución a las ciencias sociales*, 3(16).
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). Commitment in a changing world of work. *Industrial-Organizational Psychology and Emerging Needs of the Canadian Workplace*, 39(6).
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(4).
- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to organizational and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Revista de psicología Aplicada*, 2(6).
- Mintzberg, H. (1987). Fine Ps for strategy. *Strategic Management Journal*, 6(15).
- Mosley D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: THOMSON

Mukherjee, S. y Singh, D. (1975). "Towards high productivity". Informe de un seminario sobre el aumento de la productividad en las empresas de producción del sector público, Nueva Delhi, Oficina de Empresas Públicas.

Omar, A. y. Florencia, A. (2008). *Valores personales y compromiso organizacional*. Conferencia presentada en Enseñanza e Investigación en Psicología.

Ortiz, E. y Mariño, M. (2004). Problemas contemporáneos de la didáctica de la educación superior. Fundamentos psicodidácticos de la enseñanza semipresencial. *Revista Pedagogía Universitaria*, 9(16).

Paricio, M. (2010). *Seminario: Directivo Coach. La Expansión del Talento humano*. The International School Of Coaching. Recuperado de <https://106.sb.mywebsite-editor.com/app/cms/logout.php>

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería, U.T.A. (Chile)*, 12(2)

Peñalver, A. (2012). *Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir*. Recuperado de <http://www.blogger.com>

Peñalver, G. (2018). *Análisis de la influencia de la calidad directiva en los resultados económicos de organizaciones seleccionadas del Grupo de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, La Habana.

Pérez, L., Vilariño, C. y Pérez, M. (2015). Procedimiento para evaluar las variables generadoras de sinergias en los cambios organizacionales. *Revista trimestral*, 21(15).

Prokopenko, J. (1987). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra, Suiza: OIT

Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra, Suiza: OIT

Quinn, J. B. (1991). *The strategic Process. Concepts. Context. Cases*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 9(3).

Ramírez, C. (2005). *Administrando la Calidad para el Cambio*. Limusa, México: McGraw-Hill

Robbins, S. y. Coulter, M. (2000). *Administración*. Recuperado de <http://www.googlebook.com>

Saari, L, Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Manag*, 43(10).

Samá, D., (2019). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria* 8 (1). Revista Científica de RED-DEES.

Samá, D. y Benítez, K. (2019). Calidad directiva y productividad en la EES Empresa de cemento "Mártires de Artemisa".*Revista Folletos Gerenciales*. Publicado en volumen XXIII, No (3) Agosto-Octubre, 2019, pág 148-159

- Samá, D., (2021). *Calidad directiva y productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”* (Doctoral dissertation, Universidad de La Habana).
- Samá, D. (2023). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL CUBANO: SU EVALUACIÓN A TRAVÉS DE LA CALIDAD DIRECTIVA. *Centro Azúcar*, 50(3).
- Sanz, B., Calvo, C., Pérez, C., Zapata, R. y Panchon, T. (2008). Guía para una gestión basada en procesos. Madrid, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Schendell, (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*.Minnessota: West
- Schroeder, R. (1992). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill
- Schroeder, R. (1994). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill
- Sejzer, R. (2016). Las 7 Nuevas Herramientas de la Calidad. Recuperado de <http://www.blogspot.com>
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16(25).
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y Administración para la Productividad Total*. México: Continental
- Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvemen*. En The European Productivity Network Seminar, Budapest, Hungría.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional*, 8(16).
- Ulloa-Pimienta, A. R., del Carmen Sánchez-Trinidad, A., & de Jesús Balcazar-Sosa, M. T. (2023). La productividad en la empresa de la industria de la transformación. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(1), 236-247.
- Valdés, C. E. (2018). *Propuesta Metodológica para el Desarrollo de la Confianza Organizacional en los Equipos Directivos. Caso en Organizaciones de Varela, J. F. (s/a)*. ¿Qué hace que un jefe sea un buen jefe? Recuperado de <https://www.desisa.com>
- Valerio, G. A. V. (2023). Innovación y productividad en cadenas de suministro inteligentes en la postpandemia. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 5(18), 33-52.
- Valle, A. (2012). *La investigación educativa: otra mirada*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Vandenberge, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgin context: evidence for the three-dimensional model. *Psicología Aplicada: Una revisión internacional*, 45(23).
- Vega, A. (2016). La calidad directiva “asegura” la productividad. Recuperado de <https://www.coachingestrategico.comhttps://www.azucenavegcoach.com/2016/03/la-calidad-directiva-asegura-la.html>. jueves, 31 de marzo de 2016

Verde, A. G., González, L. I., & Figueroa, O. G. (2022). Contribución a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Caso: Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 63-70.

Velázquez, Y. y Rodríguez, C. (2009). *Modelo de factores internos que afectan la productividad, con base en los valores organizacionales*. En The 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Barcelona. Recuperado de www.researchgate.net

Velásquez, Y., Nuñez, M. y Rodríguez, C. (2012). *Modelo de los factores que afectan la productividad*. En The 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Conferencia llevada a cabo en el XVI Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona

Velázquez, Y. y Rodríguez, C. (2014). Percepción de la gerencia sobre los factores que afectan la productividad en la PYME del sector metalúrgico y minero de Venezuela. *Interciencia*, 39 (10).

Villalonga, M. y Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts*, 14(75). Recuperado de <https://www.eexcellence.es>